

人材マネジメント調査 2011

Works
Human Resource Management
Research

ワークス人材マネジメント調査

Works
Institute

調査概要

Part I 回答企業プロフィール

| | |
|---------------|-----|
| 1. 業種 | p6 |
| 2. 営業利益、海外売上高 | p7 |
| 3. 現在の従業員数 | p8 |
| 4. 5年後の従業員数 | p12 |
| 5. 従業員の割合 | p16 |
| 6. 組織長昇進年齢 | p18 |
| 7. 人事部門の正社員数 | p19 |
| 8. 離職率 | p20 |

Part II 人事思想

| | |
|--------------------|-----|
| 1. 人材マネジメントの基本的な考え | p22 |
| 2. 採用・雇用 | p28 |
| 3. 仕事の進め方・任せ方 | p33 |
| 4. 成果向上・能力開発の施策 | p37 |
| 5. キャリア支援 | p41 |
| 6. 評価や動機付け | p44 |
| 7. 人事の機能 | p50 |

Part III 次世代リーダー

| | |
|------------------------|-----|
| 1. 次世代リーダー育成プログラムの実施状況 | p56 |
| 2. 次世代リーダー育成プログラムの仕組み | p57 |
| 1) 組み込まれている仕組み | p57 |
| 2) 有効であると考えられる仕組み | p58 |
| 3. 次世代リーダー育成プログラムの開始時期 | p59 |
| 4. 次世代リーダー育成プログラムの対象人数 | p60 |
| 5. 次世代リーダー育成プログラムの対象年齢 | p62 |
| 6. 次世代リーダー育成プログラムの期間 | p63 |
| 7. 公式記録の有無と本人への伝達状況 | p64 |
| 8. 経営ボードへの登用人数・登用割合 | p65 |
| 9. 次世代リーダー育成プログラムの機能具合 | p66 |

Part IV 女性管理職

- 1. 女性管理職の割合 p68
 - 1) 執行役員以上に占める割合 p68
 - 2) 部長職相当以上に占める割合 p69
 - 3) 課長職相当以上に占める割合 p70
- 2. 女性管理職の今後の増減見込み p71
- 3. 女性管理職の増加に対する考え p72

Part V グローバル人材

- 1. 人材の国籍 p76
 - 1) 現在の人材の国籍 p77
 - 2) 今後の人材の国籍 p82
- 2. グローバル化のために変えるべきシステム・慣行 p88
- 3. 役員以上の属性 p89
- 4. 新卒採用者に占める外国人の割合 p91

Part VI 人事制度・施策

- 1. 人事制度・施策の導入状況 p94
- 2. 現在認識されている人事課題 p114
- 3. 昨今の施策についての対応状況 p120

付録) 調査票

調査概要

▶ **調査目的**

- ①5年後、10年後の人材マネジメントの探索・創造
- ②人材マネジメントの品質を評価・測定する指標の探索・開発
- ③次世代リーダー、グローバル人材を育てる人材マネジメントの探索・創造

▶ **調査対象** **日本のリーディングカンパニー約1700社**

▶ **有効回答数** **198社**

▶ **調査期間** **2011年10月28日（金）～11月21日（月）**

▶ **調査方法** **郵送法**

Part I

回答企業プロフィール

1. 業種

▶ 今回ご協力いただいた198社の基本情報は以下の通り。

▶ 業種は、製造業が52.9%、サービス業が18.2%、流通業が16.7%、金融・保険業が7.1%となっている。

■業種(全体/単一回答)

| | | (%) | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--------|---------------|------|-----|-----|------|-------------------|-----------|------|------|--------|-----------|------|------|--------|-------------|-------------------|----------|-------------|-----|
| | | 農林漁業 | 鉱業 | 建設業 | 不動産業 | 子製造業・精密(電気・電機器関連) | 製造業(上記以外) | 運輸業 | 通信業 | 給電・水道業 | 電気・ガス・熱供給 | 卸売業 | 小売業 | 金融・保険業 | 情報処理・ソフトウェア | 旅館・ホテル・アミューズメント関連 | その他サービス業 | 業種左記に分類されない | 無回答 |
| | | 調査数 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 全体 | | 198 | 1.0 | — | 4.5 | 3.0 | 13.6 | 30.8 | 4.0 | 1.5 | 0.5 | 7.1 | 9.6 | 7.1 | 5.1 | — | 7.1 | 5.1 | — |
| 業種別 | メーカー | 105 | 1.9 | — | 8.6 | 5.7 | 25.7 | 58.1 | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — |
| | 非メーカー | 83 | — | — | — | — | — | — | 9.6 | 3.6 | 1.2 | 16.9 | 22.9 | 16.9 | 12.0 | — | 16.9 | — | — |
| | その他 | 10 | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | — | 100.0 | — |
| 従業員規模別 | 999人以下 | 56 | — | — | 1.8 | 5.4 | 16.1 | 28.6 | 3.6 | — | — | 12.5 | 5.4 | 1.8 | 8.9 | — | 8.9 | 7.1 | — |
| | 1000人~4999人 | 94 | 2.1 | — | 7.4 | 1.1 | 10.6 | 34.0 | 1.1 | 2.1 | 1.1 | 6.4 | 10.6 | 8.5 | 3.2 | — | 5.3 | 6.4 | — |
| | 5000人以上 | 48 | — | — | 2.1 | 4.2 | 16.7 | 27.1 | 10.4 | 2.1 | — | 2.1 | 12.5 | 10.4 | 4.2 | — | 8.3 | — | — |
| 営業利益別 | 100億未満 | 98 | 1.0 | — | 8.2 | 2.0 | 10.2 | 27.6 | 2.0 | 1.0 | — | 10.2 | 12.2 | 3.1 | 8.2 | — | 9.2 | 5.1 | — |
| | 100億以上500億未満 | 46 | 2.2 | — | — | 2.2 | 15.2 | 34.8 | 4.3 | 2.2 | — | 2.2 | 13.0 | 8.7 | 2.2 | — | 6.5 | 6.5 | — |
| | 500億以上1000億未満 | 14 | — | — | 7.1 | — | 14.3 | 42.9 | 14.3 | — | 7.1 | — | — | 7.1 | — | — | 7.1 | — | — |
| | 1000億以上 | 21 | — | — | — | 9.5 | 23.8 | 42.9 | — | 4.8 | — | 14.3 | — | 4.8 | — | — | — | — | — |

※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

1111

2. 営業利益、海外売上高

- ▶ 営業利益は、「100億円以上」が4割を占める。
- ▶ 現在の海外売上高比率は、「10%以上」が5割弱だが、【メーカー】では7割となっている。
- ▶ 一方、今後の海外売上高比率については、「10%以上」が65%と、現在よりも増加見込みで、【メーカー】では8割を超える。

■最新期の営業利益(全体/単一回答)

| | | (%) | | | | | | 平均 (百万円) |
|---------------|-----|-----|--------|------------------|-----------------------|-------------|------|-------------|
| 調査数 | | 赤字 | 100億未満 | 100億以上 500億未満 | 500億以上 1000億未 満 | 1000億以 上 | 無回答 | |
| 全体 | 198 | 3.5 | 49.5 | 23.2 | 7.1 | 10.6 | 6.1 | 41,338 |
| 業種別 | | | | | | | | |
| メーカー | 105 | 3.8 | 45.7 | 23.8 | 8.6 | 15.2 | 2.9 | 46,650 |
| 非メーカー | 83 | 3.6 | 54.2 | 21.7 | 6.0 | 6.0 | 8.4 | 37,641 |
| その他 | 10 | — | 50.0 | 30.0 | — | — | 20.0 | 8,719 |
| 従業員 規模別 | | | | | | | | |
| 999人以下 | 56 | — | 83.9 | 16.1 | — | — | — | 5,691 |
| 1000人~4999人 | 94 | 4.3 | 42.6 | 28.7 | 7.4 | 7.4 | 9.6 | 41,251 |
| 5000人以上 | 48 | 6.3 | 22.9 | 20.8 | 14.6 | 29.2 | 6.3 | 85,862 |
| 営業 利益別 | | | | | | | | |
| 100億未満 | 98 | — | 100.0 | — | — | — | — | 3,334 |
| 100億以上500億未満 | 46 | — | — | 100.0 | — | — | — | 20,262 |
| 500億以上1000億未満 | 14 | — | — | — | 100.0 | — | — | 64,790 |
| 1000億以上 | 21 | — | — | — | — | 100.0 | — | 267,160 |

※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

1121

■現在の海外売上高比率(全体/単一回答)

| | | (%) | | | | | | | | | |
|---------------|-----|-----------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|-------------|
| 調査数 | | 1 0 % 未 満 | 2 1 0 0 % % 未 満 | 3 2 0 0 % % 未 満 | 4 3 0 0 % % 未 満 | 5 4 0 0 % % 未 満 | 6 5 0 0 % % 未 満 | 7 6 0 0 % % 未 満 | 8 7 0 0 % % 未 満 | 8 0 % 未 満 | 無 回 答 |
| 全体 | 198 | 52.5 | 8.1 | 7.6 | 5.1 | 6.6 | 6.1 | 3.0 | 2.0 | 6.1 | 3.0 |
| 業種別 | | | | | | | | | | | |
| メーカー | 105 | 30.5 | 9.5 | 11.4 | 7.6 | 11.4 | 10.5 | 4.8 | 3.8 | 10.5 | — |
| 非メーカー | 83 | 78.3 | 6.0 | 3.6 | 2.4 | 1.2 | 1.2 | — | — | 1.2 | 4.8 |
| その他 | 10 | 70.0 | 10.0 | — | — | — | — | — | — | — | 20.0 |
| 従業員 規模別 | | | | | | | | | | | |
| 999人以下 | 56 | 60.7 | 12.5 | 1.8 | 7.1 | — | 5.4 | 5.4 | — | 5.4 | 1.8 |
| 1000人~4999人 | 94 | 51.1 | 4.3 | 11.7 | 6.4 | 6.4 | 4.3 | 2.1 | 2.1 | 6.4 | 5.3 |
| 5000人以上 | 48 | 45.8 | 10.4 | 6.3 | — | 14.6 | 10.4 | 2.1 | 4.2 | 6.3 | — |
| 営業 利益別 | | | | | | | | | | | |
| 100億未満 | 98 | 65.3 | 10.2 | 6.1 | 4.1 | 2.0 | 4.1 | 2.0 | — | 4.1 | 2.0 |
| 100億以上500億未満 | 46 | 54.3 | 6.5 | 10.9 | 6.5 | 6.5 | 8.7 | 2.2 | 2.2 | 2.2 | — |
| 500億以上1000億未満 | 14 | 28.6 | 7.1 | — | 21.4 | 21.4 | 7.1 | — | — | 14.3 | — |
| 1000億以上 | 21 | 14.3 | 4.8 | 9.5 | — | 19.0 | 14.3 | 4.8 | 9.5 | 14.3 | 9.5 |

※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

1122

■5年後の海外売上高比率の見込み(全体/単一回答)

| | | (%) | | | | | | | | | |
|---------------|-----|-----------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------|-------------|
| 調査数 | | 1 0 % 未 満 | 2 1 0 0 % % 未 満 | 3 2 0 0 % % 未 満 | 4 3 0 0 % % 未 満 | 5 4 0 0 % % 未 満 | 6 5 0 0 % % 未 満 | 7 6 0 0 % % 未 満 | 8 7 0 0 % % 未 満 | 8 0 % 未 満 | 無 回 答 |
| 全体 | 198 | 34.8 | 11.1 | 9.6 | 5.6 | 7.1 | 10.1 | 6.6 | 2.5 | 7.6 | 5.1 |
| 業種別 | | | | | | | | | | | |
| メーカー | 105 | 17.1 | 9.5 | 5.7 | 7.6 | 10.5 | 17.1 | 11.4 | 4.8 | 13.3 | 2.9 |
| 非メーカー | 83 | 57.8 | 13.3 | 12.0 | 2.4 | 3.6 | 2.4 | — | — | 1.2 | 6.0 |
| その他 | 10 | 30.0 | 10.0 | 30.0 | 10.0 | — | — | — | — | — | 20.0 |
| 従業員 規模別 | | | | | | | | | | | |
| 999人以下 | 56 | 32.1 | 17.9 | 16.1 | 3.6 | 3.6 | 8.9 | 8.9 | — | 5.4 | 3.6 |
| 1000人~4999人 | 94 | 39.4 | 5.3 | 5.3 | 8.5 | 8.5 | 9.6 | 4.3 | 3.2 | 8.5 | 7.4 |
| 5000人以上 | 48 | 29.2 | 14.6 | 10.4 | 2.1 | 8.3 | 12.5 | 8.3 | 4.2 | 8.3 | 2.1 |
| 営業 利益別 | | | | | | | | | | | |
| 100億未満 | 98 | 46.9 | 10.2 | 13.3 | 6.1 | 5.1 | 6.1 | 6.1 | — | 4.1 | 2.0 |
| 100億以上500億未満 | 46 | 28.3 | 15.2 | 8.7 | 6.5 | 6.5 | 13.0 | 8.7 | 2.2 | 4.3 | 6.5 |
| 500億以上1000億未満 | 14 | 14.3 | 21.4 | — | — | 14.3 | 21.4 | 14.3 | — | 14.3 | — |
| 1000億以上 | 21 | 9.5 | 4.8 | — | 4.8 | 9.5 | 23.8 | 4.8 | 9.5 | 19.0 | 14.3 |

※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

1123

3.現在の従業員数

- ▶ 従業員数については、「1000人以上」の割合は、国内単体では7割を超える。
- ▶ 国内グループ全体では、回答のあった企業（91.4%）では、「1000人以上」が9割近い。

■全体の従業員数：国内単体（全体／単一回答）

| | | 調査数 | （%） | | | | 平均 （人） |
|-----------|---------------|-----|--------|-----------------|---------|-----|-----------|
| | | | 999人以下 | 1000人～ 4999人 | 5000人以上 | 無回答 | |
| 全体 | | 198 | 28.3 | 47.5 | 24.2 | — | 4,744 |
| 業種別 | メーカー | 105 | 27.6 | 49.5 | 22.9 | — | 3,951 |
| | 非メーカー | 83 | 27.7 | 43.4 | 28.9 | — | 6,109 |
| | その他 | 10 | 40.0 | 60.0 | — | — | 1,730 |
| 営業 利益別 | 100億未満 | 98 | 48.0 | 40.8 | 11.2 | — | 1,911 |
| | 100億以上500億未満 | 46 | 19.6 | 58.7 | 21.7 | — | 6,575 |
| | 500億以上1000億未満 | 14 | — | 50.0 | 50.0 | — | 7,266 |
| | 1000億以上 | 21 | — | 33.3 | 66.7 | — | 11,104 |

※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る（n≥30の場合）。

1131

■全体の従業員数：国内グループ全体（全体／単一回答）

| | | 調査数 | （%） | | | | 平均 （人） |
|------------|---------------|-----|--------|-----------------|---------|------|-----------|
| | | | 999人以下 | 1000人～ 4999人 | 5000人以上 | 無回答 | |
| 全体 | | 198 | 11.6 | 42.4 | 37.4 | 8.6 | 10,609 |
| 業種別 | メーカー | 105 | 11.4 | 45.7 | 37.1 | 5.7 | 11,998 |
| | 非メーカー | 83 | 13.3 | 34.9 | 39.8 | 12.0 | 9,448 |
| | その他 | 10 | — | 70.0 | 20.0 | 10.0 | 4,752 |
| 従業員 規模別 | 999人以下 | 56 | 37.5 | 44.6 | 10.7 | 7.1 | 2,542 |
| | 1000人～4999人 | 94 | 1.1 | 59.6 | 28.7 | 10.6 | 6,683 |
| | 5000人以上 | 48 | 2.1 | 6.3 | 85.4 | 6.3 | 27,260 |
| 営業 利益別 | 100億未満 | 98 | 22.4 | 54.1 | 16.3 | 7.1 | 3,463 |
| | 100億以上500億未満 | 46 | 2.2 | 43.5 | 45.7 | 8.7 | 7,351 |
| | 500億以上1000億未満 | 14 | — | 21.4 | 71.4 | 7.1 | 22,183 |
| | 1000億以上 | 21 | — | 4.8 | 85.7 | 9.5 | 44,168 |

※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る（n≥30の場合）。

1132

3.現在の従業員数

▶ 従業員数の平均をみると、グローバル全体では23,378人、グローバル単体では7,862人となっている。

■全体の従業員数：グローバル単体(全体／単一回答)

(%)

| | | 調査数 | 999人以下 | 1000人～ 4999人 | 5000人以上 | 無回答 | 平均 (人) |
|------------|---------------|-----|--------|-----------------|---------|------|-----------|
| 全体 | | 198 | 18.2 | 21.2 | 12.6 | 48.0 | 7,862 |
| 業種別 | メーカー | 105 | 17.1 | 26.7 | 14.3 | 41.9 | 6,301 |
| | 非メーカー | 83 | 20.5 | 13.3 | 12.0 | 54.2 | 11,005 |
| | その他 | 10 | 10.0 | 30.0 | — | 60.0 | 1,796 |
| 従業員 規模別 | 999人以下 | 56 | 51.8 | — | — | 48.2 | 472 |
| | 1000人～4999人 | 94 | 3.2 | 44.7 | 3.2 | 48.9 | 8,243 |
| | 5000人以上 | 48 | 8.3 | — | 45.8 | 45.8 | 15,400 |
| 営業 利益別 | 100億未満 | 98 | 28.6 | 18.4 | 3.1 | 50.0 | 1,491 |
| | 100億以上500億未満 | 46 | 10.9 | 28.3 | 10.9 | 50.0 | 9,130 |
| | 500億以上1000億未満 | 14 | 7.1 | 21.4 | 14.3 | 57.1 | 4,711 |
| | 1000億以上 | 21 | — | 23.8 | 47.6 | 28.6 | 16,402 |

※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

1133

■全体の従業員数：グローバルグループ全体(全体／単一回答)

(%)

| | | 調査数 | 999人以下 | 1000人～ 4999人 | 5000人以上 | 無回答 | 平均 (人) |
|------------|---------------|-----|--------|-----------------|---------|------|-----------|
| 全体 | | 198 | 6.6 | 23.2 | 30.8 | 39.4 | 23,378 |
| 業種別 | メーカー | 105 | 5.7 | 23.8 | 42.9 | 27.6 | 28,137 |
| | 非メーカー | 83 | 8.4 | 19.3 | 19.3 | 53.0 | 16,735 |
| | その他 | 10 | — | 50.0 | — | 50.0 | 2,854 |
| 従業員 規模別 | 999人以下 | 56 | 16.1 | 33.9 | 10.7 | 39.3 | 3,947 |
| | 1000人～4999人 | 94 | 2.1 | 28.7 | 27.7 | 41.5 | 18,901 |
| | 5000人以上 | 48 | 4.2 | — | 60.4 | 35.4 | 52,632 |
| 営業 利益別 | 100億未満 | 98 | 11.2 | 33.7 | 11.2 | 43.9 | 4,210 |
| | 100億以上500億未満 | 46 | 2.2 | 17.4 | 39.1 | 41.3 | 10,546 |
| | 500億以上1000億未満 | 14 | — | 14.3 | 50.0 | 35.7 | 23,970 |
| | 1000億以上 | 21 | — | — | 90.5 | 9.5 | 85,030 |

※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

1134

3. 現在の従業員数(外国人の人数)

▶ 外国人の従業員数をみると、国内単体では平均で36人、国内グループでは平均で41人となっている。

■外国人の従業員数：国内単体(全体／単一回答)

| | | (%) | | | | | | | | | 平均 (人) | |
|------------|---------------|-----|------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------|------|-----------|-----|
| 調査数 | | 0人 | 4人以下 | 5人～9 人以下 | 10人～ 19人以下 | 20人～ 29人以下 | 30人～ 49人以下 | 50人～ 99人以下 | 100人以上 | 無回答 | | |
| 全体 | | 198 | 19.2 | 12.6 | 8.6 | 14.6 | 5.6 | 4.0 | 3.5 | 7.6 | 24.2 | 36 |
| 業種別 | メーカー | 105 | 19.0 | 13.3 | 6.7 | 17.1 | 5.7 | 4.8 | 4.8 | 3.8 | 24.8 | 24 |
| | 非メーカー | 83 | 19.3 | 13.3 | 8.4 | 13.3 | 6.0 | 3.6 | 2.4 | 10.8 | 22.9 | 44 |
| | その他 | 10 | 20.0 | — | 30.0 | — | — | — | — | 20.0 | 30.0 | 98 |
| 従業員 規模別 | 999人以下 | 56 | 37.5 | 19.6 | 8.9 | 14.3 | 3.6 | — | — | — | 16.1 | 4 |
| | 1000人～4999人 | 94 | 16.0 | 12.8 | 12.8 | 18.1 | 5.3 | 4.3 | 1.1 | 4.3 | 25.5 | 23 |
| | 5000人以上 | 48 | 4.2 | 4.2 | — | 8.3 | 8.3 | 8.3 | 12.5 | 22.9 | 31.3 | 109 |
| 営業 利益別 | 100億未満 | 98 | 25.5 | 19.4 | 8.2 | 14.3 | 3.1 | 2.0 | — | 5.1 | 22.4 | 16 |
| | 100億以上500億未満 | 46 | 17.4 | 8.7 | 13.0 | 19.6 | 8.7 | 2.2 | 6.5 | 2.2 | 21.7 | 22 |
| | 500億以上1000億未満 | 14 | 7.1 | 7.1 | 7.1 | — | 14.3 | 14.3 | 7.1 | 7.1 | 35.7 | 35 |
| | 1000億以上 | 21 | 4.8 | 4.8 | — | 9.5 | 9.5 | 14.3 | 4.8 | 19.0 | 33.3 | 80 |

※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

1135

■外国人の従業員数：国内グループ外国人(全体／単一回答)

| | | (%) | | | | | | | | | 平均 (人) | |
|------------|---------------|-----|------|-------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------|------|-----------|-----|
| 調査数 | | 0人 | 4人以下 | 5人～9 人以下 | 10人～ 19人以下 | 20人～ 29人以下 | 30人～ 49人以下 | 50人～ 99人以下 | 100人以上 | 無回答 | | |
| 全体 | | 198 | 11.6 | 6.6 | 6.6 | 8.6 | 4.0 | 3.0 | 5.6 | 5.1 | 49.0 | 41 |
| 業種別 | メーカー | 105 | 13.3 | 6.7 | 5.7 | 12.4 | 2.9 | 2.9 | 5.7 | 2.9 | 47.6 | 28 |
| | 非メーカー | 83 | 8.4 | 7.2 | 7.2 | 3.6 | 3.6 | 3.6 | 6.0 | 7.2 | 53.0 | 54 |
| | その他 | 10 | 20.0 | — | 10.0 | 10.0 | 20.0 | — | — | 10.0 | 30.0 | 75 |
| 従業員 規模別 | 999人以下 | 56 | 25.0 | 14.3 | 8.9 | 10.7 | 3.6 | 3.6 | 3.6 | 1.8 | 28.6 | 11 |
| | 1000人～4999人 | 94 | 7.4 | 5.3 | 7.4 | 9.6 | 6.4 | 2.1 | 3.2 | 3.2 | 55.3 | 30 |
| | 5000人以上 | 48 | 4.2 | — | 2.1 | 4.2 | — | 4.2 | 12.5 | 12.5 | 60.4 | 129 |
| 営業 利益別 | 100億未満 | 98 | 16.3 | 12.2 | 10.2 | 10.2 | 3.1 | 1.0 | 4.1 | 4.1 | 38.8 | 17 |
| | 100億以上500億未満 | 46 | 10.9 | 2.2 | 4.3 | 6.5 | 10.9 | 6.5 | 4.3 | 2.2 | 52.2 | 21 |
| | 500億以上1000億未満 | 14 | — | — | 7.1 | — | — | — | 14.3 | — | 78.6 | 43 |
| | 1000億以上 | 21 | 4.8 | — | — | 4.8 | — | 9.5 | 9.5 | 9.5 | 61.9 | 106 |

※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

1136

3. 現在の従業員数(外国人の人数)

- ▶ グローバル単体では、回答があった企業(48.0%)では、人数は分散している。
- ▶ グローバルグループでは、顕著な差はなかった。

■外国人の従業員数:グローバル単体(全体/単一回答)

| | | (%) | | | | | | | | | 平均 (人) | |
|--------|---------------|-----|------|------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|-----------|-------|
| | | 調査数 | 0人 | 4人以下 | 5人~9人以下 | 10人~19人以下 | 20人~29人以下 | 30人~49人以下 | 50人~99人以下 | 100人以上 | 無回答 | |
| 全体 | | 198 | 9.6 | 9.6 | 5.6 | 7.6 | 3.5 | 3.0 | 3.5 | 5.6 | 52.0 | 1,165 |
| 業種別 | メーカー | 105 | 13.3 | 8.6 | 3.8 | 9.5 | 3.8 | 4.8 | 3.8 | 5.7 | 46.7 | 1,744 |
| | 非メーカー | 83 | 6.0 | 12.0 | 6.0 | 3.6 | 3.6 | 1.2 | 3.6 | 6.0 | 57.8 | 371 |
| | その他 | 10 | — | — | 20.0 | 20.0 | — | — | — | — | 60.0 | 9 |
| 従業員規模別 | 999人以下 | 56 | 21.4 | 16.1 | 3.6 | 7.1 | 5.4 | — | — | — | 46.4 | 5 |
| | 1000人~4999人 | 94 | 5.3 | 8.5 | 9.6 | 9.6 | 2.1 | 3.2 | 1.1 | 5.3 | 55.3 | 2,337 |
| | 5000人以上 | 48 | 4.2 | 4.2 | — | 4.2 | 4.2 | 6.3 | 12.5 | 12.5 | 52.1 | 539 |
| 営業利益別 | 100億未満 | 98 | 14.3 | 14.3 | 6.1 | 4.1 | 3.1 | 1.0 | 2.0 | 4.1 | 51.0 | 21 |
| | 100億以上500億未満 | 46 | 8.7 | 4.3 | 8.7 | 13.0 | 4.3 | 4.3 | 4.3 | 4.3 | 47.8 | 115 |
| | 500億以上1000億未満 | 14 | — | — | 7.1 | 7.1 | 7.1 | 7.1 | 14.3 | — | 57.1 | 34 |
| | 1000億以上 | 21 | 4.8 | 4.8 | — | 4.8 | 4.8 | 9.5 | 4.8 | 14.3 | 52.4 | 9,654 |

※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

1137

■外国人の従業員数:グローバルグループ外国人(全体/単一回答)

| | | (%) | | | | | | | | | 平均 (人) | |
|--------|---------------|-----|-----|------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|-----------|--------|
| | | 調査数 | 0人 | 4人以下 | 5人~9人以下 | 10人~19人以下 | 20人~29人以下 | 30人~49人以下 | 50人~99人以下 | 100人以上 | 無回答 | |
| 全体 | | 198 | 2.5 | 1.0 | 3.0 | 1.0 | 1.5 | 1.5 | 2.0 | 34.3 | 53.0 | 5,037 |
| 業種別 | メーカー | 105 | 2.9 | — | 3.8 | 1.0 | 1.0 | — | 1.9 | 41.9 | 47.6 | 7,779 |
| | 非メーカー | 83 | 2.4 | 2.4 | 1.2 | 1.2 | 2.4 | 3.6 | 2.4 | 25.3 | 59.0 | 1,139 |
| | その他 | 10 | — | — | 10.0 | — | — | — | — | 30.0 | 60.0 | 466 |
| 従業員規模別 | 999人以下 | 56 | 5.4 | — | 1.8 | 1.8 | 3.6 | 1.8 | 3.6 | 42.9 | 39.3 | 839 |
| | 1000人~4999人 | 94 | 1.1 | 2.1 | 5.3 | — | 1.1 | 2.1 | 1.1 | 27.7 | 59.6 | 2,374 |
| | 5000人以上 | 48 | 2.1 | — | — | 2.1 | — | — | 2.1 | 37.5 | 56.3 | 16,654 |
| 営業利益別 | 100億未満 | 98 | 3.1 | 1.0 | 4.1 | 2.0 | 3.1 | 2.0 | 2.0 | 31.6 | 51.0 | 697 |
| | 100億以上500億未満 | 46 | 2.2 | 2.2 | 4.3 | — | — | 2.2 | 2.2 | 37.0 | 50.0 | 4,118 |
| | 500億以上1000億未満 | 14 | — | — | — | — | — | — | — | 42.9 | 57.1 | 6,554 |
| | 1000億以上 | 21 | 4.8 | — | — | — | — | — | — | 42.9 | 52.4 | 27,593 |

※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

1138

4. 5年後の従業員数

- ▶ 5年後の国内単体の従業員数をみると、回答のあった企業（60.6%）では、「1000人以上」が7割を占める。
- ▶ 国内グループ全体では、回答のあった企業（46.0%）のうち、「1000人以上」が8割以上を占める。

■全体の従業員数：国内単体【5年後】（全体／単一回答）

| | | 調査数 | （%） | | | | 平均 （人） |
|------------|---------------|-----|--------|-----------------|---------|------|-----------|
| | | | 999人以下 | 1000人～ 4999人 | 5000人以上 | 無回答 | |
| 全体 | | 198 | 17.7 | 30.8 | 12.1 | 39.4 | 4,680 |
| 業種別 | メーカー | 105 | 18.1 | 30.5 | 8.6 | 42.9 | 2,618 |
| | 非メーカー | 83 | 16.9 | 28.9 | 18.1 | 36.1 | 7,361 |
| | その他 | 10 | 20.0 | 50.0 | — | 30.0 | 2,058 |
| 従業員 規模別 | 999人以下 | 56 | 60.7 | 8.9 | — | 30.4 | 570 |
| | 1000人～4999人 | 94 | — | 59.6 | 4.3 | 36.2 | 2,453 |
| | 5000人以上 | 48 | 2.1 | — | 41.7 | 56.3 | 18,674 |
| 営業 利益別 | 100億未満 | 98 | 32.7 | 30.6 | 7.1 | 29.6 | 2,068 |
| | 100億以上500億未満 | 46 | 6.5 | 39.1 | 15.2 | 39.1 | 9,994 |
| | 500億以上1000億未満 | 14 | — | 28.6 | 7.1 | 64.3 | 4,740 |
| | 1000億以上 | 21 | — | 4.8 | 38.1 | 57.1 | 9,853 |

※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る（ $n \geq 30$ の場合）。

1141

■全体の従業員数：国内グループ全体【5年後】（全体／単一回答）

| | | 調査数 | （%） | | | | 平均 （人） |
|------------|---------------|-----|--------|-----------------|---------|------|-----------|
| | | | 999人以下 | 1000人～ 4999人 | 5000人以上 | 無回答 | |
| 全体 | | 198 | 7.1 | 23.7 | 15.2 | 54.0 | 6,285 |
| 業種別 | メーカー | 105 | 6.7 | 27.6 | 14.3 | 51.4 | 6,017 |
| | 非メーカー | 83 | 8.4 | 15.7 | 16.9 | 59.0 | 7,102 |
| | その他 | 10 | — | 50.0 | 10.0 | 40.0 | 3,930 |
| 従業員 規模別 | 999人以下 | 56 | 21.4 | 26.8 | 10.7 | 41.1 | 4,475 |
| | 1000人～4999人 | 94 | 1.1 | 34.0 | 11.7 | 53.2 | 4,200 |
| | 5000人以上 | 48 | 2.1 | — | 27.1 | 70.8 | 17,105 |
| 営業 利益別 | 100億未満 | 98 | 14.3 | 33.7 | 8.2 | 43.9 | 3,848 |
| | 100億以上500億未満 | 46 | — | 17.4 | 19.6 | 63.0 | 5,737 |
| | 500億以上1000億未満 | 14 | — | 14.3 | 21.4 | 64.3 | 14,520 |
| | 1000億以上 | 21 | — | — | 38.1 | 61.9 | 19,623 |

※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る（ $n \geq 30$ の場合）。

1142

4. 5年後の従業員数

- ▶ 5年後のグローバル単体の従業員数をみると、回答のあった企業（37.4%）では、「1000人以上」が7割弱を占める。
- ▶ グローバルグループ全体では、回答のあった企業（38.4%）のうち、「1000人以上」が9割弱を占める。

■全体の従業員数：グローバル単体【5年後】（全体／単一回答）

| | | 調査数 | 999人以下 | 1000人～4999人 | 5000人以上 | 無回答 | 平均（人） |
|--------|---------------|-----|--------|-------------|---------|------|--------|
| 全体 | | 198 | 12.6 | 17.7 | 7.1 | 62.6 | 8,371 |
| 業種別 | メーカー | 105 | 13.3 | 22.9 | 5.7 | 58.1 | 4,443 |
| | 非メーカー | 83 | 12.0 | 9.6 | 9.6 | 68.7 | 15,995 |
| | その他 | 10 | 10.0 | 30.0 | — | 60.0 | 2,035 |
| 従業員規模別 | 999人以下 | 56 | 39.3 | 5.4 | — | 55.4 | 492 |
| | 1000人～4999人 | 94 | 1.1 | 33.0 | 3.2 | 62.8 | 9,043 |
| | 5000人以上 | 48 | 4.2 | 2.1 | 22.9 | 70.8 | 20,761 |
| 営業利益別 | 100億未満 | 98 | 23.5 | 19.4 | 2.0 | 55.1 | 2,091 |
| | 100億以上500億未満 | 46 | 2.2 | 21.7 | 6.5 | 69.6 | 14,407 |
| | 500億以上1000億未満 | 14 | — | 21.4 | 14.3 | 64.3 | 5,380 |
| | 1000億以上 | 21 | 4.8 | — | 28.6 | 66.7 | 21,043 |

※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る（ $n \geq 30$ の場合）。

1143

■全体の従業員数：グローバルグループ全体【5年後】（全体／単一回答）

| | | 調査数 | 999人以下 | 1000人～4999人 | 5000人以上 | 無回答 | 平均（人） |
|--------|---------------|-----|--------|-------------|---------|------|--------|
| 全体 | | 198 | 4.5 | 16.7 | 17.2 | 61.6 | 15,371 |
| 業種別 | メーカー | 105 | 3.8 | 18.1 | 22.9 | 55.2 | 15,463 |
| | 非メーカー | 83 | 6.0 | 13.3 | 10.8 | 69.9 | 16,924 |
| | その他 | 10 | — | 30.0 | 10.0 | 60.0 | 4,595 |
| 従業員規模別 | 999人以下 | 56 | 12.5 | 26.8 | 8.9 | 51.8 | 5,103 |
| | 1000人～4999人 | 94 | 2.1 | 19.1 | 18.1 | 60.6 | 12,646 |
| | 5000人以上 | 48 | — | — | 25.0 | 75.0 | 46,879 |
| 営業利益別 | 100億未満 | 98 | 9.2 | 26.5 | 9.2 | 55.1 | 4,508 |
| | 100億以上500億未満 | 46 | — | 8.7 | 21.7 | 69.6 | 7,184 |
| | 500億以上1000億未満 | 14 | — | 7.1 | 35.7 | 57.1 | 31,200 |
| | 1000億以上 | 21 | — | — | 38.1 | 61.9 | 52,425 |

※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る（ $n \geq 30$ の場合）。

1144

4. 5年後の従業員数(外国人の人数)

- ▶ 5年後の国内単体の外国人の従業員数をみると、回答のあった企業（51.5%）では、回答が分散。
- ▶ 国内グループ全体でも回答は分散している。

■外国人の従業員数：国内単体【5年後】(全体／単一回答)

| | | (%) | | | | | | | | | 平均 (人) | |
|--------|---------------|-----|------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|------|-----------|-----|
| 調査数 | | 0人 | 4人以下 | 5人～9人以下 | 10人～19人以下 | 20人～29人以下 | 30人～49人以下 | 50人～99人以下 | 100人以上 | 無回答 | | |
| 全体 | | 198 | 9.6 | 2.5 | 4.5 | 10.6 | 5.6 | 6.1 | 5.1 | 7.6 | 48.5 | 55 |
| 業種別 | メーカー | 105 | 8.6 | 3.8 | 3.8 | 11.4 | 5.7 | 5.7 | 2.9 | 7.6 | 50.5 | 39 |
| | 非メーカー | 83 | 10.8 | 1.2 | 4.8 | 10.8 | 6.0 | 6.0 | 7.2 | 6.0 | 47.0 | 55 |
| | その他 | 10 | 10.0 | — | 10.0 | — | — | 10.0 | 10.0 | 20.0 | 40.0 | 184 |
| 従業員規模別 | 999人以下 | 56 | 17.9 | 5.4 | 7.1 | 21.4 | 5.4 | 3.6 | 3.6 | 1.8 | 33.9 | 13 |
| | 1000人～4999人 | 94 | 8.5 | 2.1 | 4.3 | 9.6 | 7.4 | 9.6 | 5.3 | 7.4 | 45.7 | 59 |
| | 5000人以上 | 48 | 2.1 | — | 2.1 | — | 2.1 | 2.1 | 6.3 | 14.6 | 70.8 | 150 |
| 営業利益別 | 100億未満 | 98 | 12.2 | 5.1 | 6.1 | 16.3 | 8.2 | 7.1 | 2.0 | 3.1 | 39.8 | 23 |
| | 100億以上500億未満 | 46 | 10.9 | — | 6.5 | 4.3 | 4.3 | 4.3 | 13.0 | 6.5 | 50.0 | 72 |
| | 500億以上1000億未満 | 14 | — | — | — | 7.1 | — | 7.1 | 7.1 | 14.3 | 64.3 | 80 |
| | 1000億以上 | 21 | 4.8 | — | — | — | — | 9.5 | — | 19.0 | 66.7 | 82 |

※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

1145

■外国人の従業員数：国内グループ外国人【5年後】(全体／単一回答)

| | | (%) | | | | | | | | | 平均 (人) | |
|--------|---------------|-----|------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|------|-----------|-----|
| 調査数 | | 0人 | 4人以下 | 5人～9人以下 | 10人～19人以下 | 20人～29人以下 | 30人～49人以下 | 50人～99人以下 | 100人以上 | 無回答 | | |
| 全体 | | 198 | 6.6 | 1.0 | 2.5 | 8.6 | 5.1 | 3.5 | 4.5 | 8.1 | 60.1 | 64 |
| 業種別 | メーカー | 105 | 7.6 | 1.9 | 3.8 | 7.6 | 6.7 | 3.8 | 2.9 | 8.6 | 57.1 | 59 |
| | 非メーカー | 83 | 4.8 | — | — | 10.8 | 3.6 | 1.2 | 6.0 | 7.2 | 66.3 | 61 |
| | その他 | 10 | 10.0 | — | 10.0 | — | — | 20.0 | 10.0 | 10.0 | 40.0 | 109 |
| 従業員規模別 | 999人以下 | 56 | 12.5 | 1.8 | 5.4 | 12.5 | 8.9 | 5.4 | 5.4 | 5.4 | 42.9 | 41 |
| | 1000人～4999人 | 94 | 5.3 | 1.1 | 2.1 | 10.6 | 4.3 | 4.3 | 4.3 | 8.5 | 59.6 | 69 |
| | 5000人以上 | 48 | 2.1 | — | — | — | 2.1 | — | 4.2 | 10.4 | 81.3 | 120 |
| 営業利益別 | 100億未満 | 98 | 9.2 | 2.0 | 4.1 | 15.3 | 7.1 | 5.1 | 3.1 | 5.1 | 49.0 | 29 |
| | 100億以上500億未満 | 46 | 6.5 | — | 2.2 | — | 4.3 | 4.3 | 10.9 | 6.5 | 65.2 | 83 |
| | 500億以上1000億未満 | 14 | — | — | — | 7.1 | — | — | — | 14.3 | 78.6 | 103 |
| | 1000億以上 | 21 | 4.8 | — | — | — | — | — | 4.8 | 19.0 | 71.4 | 152 |

※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

1146

4. 5年後の従業員数(外国人の人数)

- ▶ 5年後のグローバル単体の外国人の従業員数をみると、回答のあった企業（35.9%）では、回答が分散。
- ▶ グローバルグループでは、回答のあった企業（34.8%）のうち、「100人以上」が8割を占める。

■外国人の従業員数：グローバル単体【5年後】(全体／単一回答)

| | | (%) | | | | | | | | | 平均 (人) | |
|--------|---------------|-----|------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|------|-----------|--------|
| 調査数 | | 0人 | 4人以下 | 5人～9人以下 | 10人～19人以下 | 20人～29人以下 | 30人～49人以下 | 50人～99人以下 | 100人以上 | 無回答 | | |
| 全体 | 198 | 5.1 | 2.0 | 3.0 | 6.1 | 4.0 | 5.1 | 2.0 | 8.6 | 64.1 | 1,579 | |
| 業種別 | メーカー | 105 | 5.7 | 1.9 | 1.9 | 7.6 | 5.7 | 4.8 | 1.9 | 10.5 | 60.0 | 2,343 |
| | 非メーカー | 83 | 4.8 | 2.4 | 3.6 | 4.8 | 2.4 | 3.6 | 2.4 | 6.0 | 69.9 | 517 |
| | その他 | 10 | — | — | 10.0 | — | — | 20.0 | — | 10.0 | 60.0 | 201 |
| 従業員規模別 | 999人以下 | 56 | 10.7 | 5.4 | 3.6 | 12.5 | 5.4 | 5.4 | 3.6 | — | 53.6 | 14 |
| | 1000人～4999人 | 94 | 3.2 | 1.1 | 4.3 | 5.3 | 5.3 | 5.3 | 1.1 | 9.6 | 64.9 | 2,987 |
| | 5000人以上 | 48 | 2.1 | — | — | — | — | 4.2 | 2.1 | 16.7 | 75.0 | 1,100 |
| 営業利益別 | 100億未満 | 98 | 8.2 | 4.1 | 4.1 | 10.2 | 4.1 | 7.1 | 1.0 | 5.1 | 56.1 | 266 |
| | 100億以上500億未満 | 46 | 2.2 | — | 4.3 | 2.2 | 6.5 | 2.2 | 6.5 | 6.5 | 69.6 | 222 |
| | 500億以上1000億未満 | 14 | — | — | — | 7.1 | — | 7.1 | — | 21.4 | 64.3 | 84 |
| | 1000億以上 | 21 | 4.8 | — | — | — | — | 4.8 | — | 19.0 | 71.4 | 16,091 |

※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

1147

■外国人の従業員数：グローバルグループ外国人【5年後】(全体／単一回答)

| | | (%) | | | | | | | | | 平均 (人) | |
|--------|---------------|-----|------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|--------|------|-----------|--------|
| 調査数 | | 0人 | 4人以下 | 5人～9人以下 | 10人～19人以下 | 20人～29人以下 | 30人～49人以下 | 50人～99人以下 | 100人以上 | 無回答 | | |
| 全体 | 198 | 2.0 | 0.5 | 1.0 | 1.5 | 0.5 | 1.5 | — | 27.8 | 65.2 | 5,734 | |
| 業種別 | メーカー | 105 | 1.9 | — | 1.0 | 1.9 | — | 2.9 | — | 33.3 | 59.0 | 8,780 |
| | 非メーカー | 83 | 2.4 | 1.2 | — | 1.2 | 1.2 | — | — | 20.5 | 73.5 | 712 |
| | その他 | 10 | — | — | 10.0 | — | — | — | — | 30.0 | 60.0 | 614 |
| 従業員規模別 | 999人以下 | 56 | 3.6 | — | — | 1.8 | — | — | — | 41.1 | 53.6 | 935 |
| | 1000人～4999人 | 94 | 1.1 | 1.1 | 2.1 | 2.1 | 1.1 | 3.2 | — | 25.5 | 63.8 | 3,084 |
| | 5000人以上 | 48 | 2.1 | — | — | — | — | — | — | 16.7 | 81.3 | 29,611 |
| 営業利益別 | 100億未満 | 98 | 3.1 | — | 1.0 | 3.1 | 1.0 | 2.0 | — | 30.6 | 59.2 | 922 |
| | 100億以上500億未満 | 46 | — | 2.2 | 2.2 | — | — | 2.2 | — | 23.9 | 69.6 | 2,110 |
| | 500億以上1000億未満 | 14 | — | — | — | — | — | — | — | 28.6 | 71.4 | 9,183 |
| | 1000億以上 | 21 | 4.8 | — | — | — | — | — | — | 33.3 | 61.9 | 35,125 |

※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

1148

5. 従業員の割合

- ▶ 正社員以外の従業員の割合は、「10%未満」が4割を超え、【メーカー】の方が正社員以外の従業員の割合が低い。
- ▶ 正社員に占める女性の割合は、「10%~30%未満」が半数を占め、【メーカー】の方が正社員に占める女性の割合が低い。

■正社員以外の従業員の割合(全体/単一回答)

| | | (%) | | | | | | |
|--------|---------------|-------|-----------|-----------|-----------|-------|------|------|
| | | 10%未満 | 10%~30%未満 | 30%~50%未満 | 50%~70%未満 | 70%以上 | 無回答 | |
| | | 調査数 | | | | | | |
| 全体 | | 198 | 41.4 | 30.8 | 9.6 | 2.5 | 10.6 | 5.1 |
| 業種別 | メーカー | 105 | 46.7 | 35.2 | 4.8 | — | 6.7 | 6.7 |
| | 非メーカー | 83 | 34.9 | 26.5 | 15.7 | 6.0 | 15.7 | 1.2 |
| | その他 | 10 | 40.0 | 20.0 | 10.0 | — | 10.0 | 20.0 |
| 従業員規模別 | 999人以下 | 56 | 48.2 | 28.6 | 8.9 | — | 8.9 | 5.4 |
| | 1000人~4999人 | 94 | 40.4 | 31.9 | 9.6 | 5.3 | 7.4 | 5.3 |
| | 5000人以上 | 48 | 35.4 | 31.3 | 10.4 | — | 18.8 | 4.2 |
| 営業利益別 | 100億未満 | 98 | 43.9 | 29.6 | 9.2 | 2.0 | 11.2 | 4.1 |
| | 100億以上500億未満 | 46 | 26.1 | 37.0 | 17.4 | 6.5 | 8.7 | 4.3 |
| | 500億以上1000億未満 | 14 | 50.0 | 35.7 | — | — | 7.1 | 7.1 |
| | 1000億以上 | 21 | 66.7 | 23.8 | 4.8 | — | — | 4.8 |

※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

1151

■正社員に占める女性の割合(全体/単一回答)

| | | (%) | | | | | | |
|--------|---------------|-------|-----------|-----------|-----------|-------|-----|------|
| | | 10%未満 | 10%~30%未満 | 30%~50%未満 | 50%~70%未満 | 70%以上 | 無回答 | |
| | | 調査数 | | | | | | |
| 全体 | | 198 | 22.7 | 50.5 | 20.2 | 1.5 | 1.5 | 3.5 |
| 業種別 | メーカー | 105 | 29.5 | 56.2 | 9.5 | — | — | 4.8 |
| | 非メーカー | 83 | 13.3 | 45.8 | 32.5 | 3.6 | 3.6 | 1.2 |
| | その他 | 10 | 30.0 | 30.0 | 30.0 | — | — | 10.0 |
| 従業員規模別 | 999人以下 | 56 | 12.5 | 51.8 | 23.2 | 1.8 | 3.6 | 7.1 |
| | 1000人~4999人 | 94 | 25.5 | 47.9 | 22.3 | 1.1 | 1.1 | 2.1 |
| | 5000人以上 | 48 | 29.2 | 54.2 | 12.5 | 2.1 | — | 2.1 |
| 営業利益別 | 100億未満 | 98 | 19.4 | 51.0 | 20.4 | 1.0 | 3.1 | 5.1 |
| | 100億以上500億未満 | 46 | 32.6 | 41.3 | 26.1 | — | — | — |
| | 500億以上1000億未満 | 14 | 35.7 | 50.0 | 14.3 | — | — | — |
| | 1000億以上 | 21 | 9.5 | 76.2 | 9.5 | — | — | 4.8 |

※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

1152

5. 従業員の割合

- ▶ 正社員に占める中途採用者の割合は、「10%～30%未満」が4割を占め、【メーカー】の方が正社員に占める中途採用者の割合が低い。
- ▶ 正社員に占める組織長の割合は、「10%～30%未満」が6割を超える。
- ▶ 組織長に占める中途採用者の割合は、「10%未満」が4割を超え、【メーカー】の方が組織長に占める中途採用者の割合が低い。

■正社員に占める中途採用者の割合(全体/単一回答)

| | | (%) | | | | | |
|---------------|-----|-------|-----------|-----------|-----------|-------|------|
| | | 調査数 | | | | | |
| | | 10%未満 | 10%～30%未満 | 30%～50%未満 | 50%～70%未満 | 70%以上 | 無回答 |
| 全体 | 198 | 26.3 | 40.4 | 14.6 | 9.1 | 4.5 | 5.1 |
| 業種別 | | | | | | | |
| メーカー | 105 | 28.6 | 45.7 | 12.4 | 3.8 | 1.0 | 8.6 |
| 非メーカー | 83 | 25.3 | 32.5 | 19.3 | 15.7 | 7.2 | — |
| その他 | 10 | 10.0 | 50.0 | — | 10.0 | 20.0 | 10.0 |
| 従業員規模別 | | | | | | | |
| 999人以下 | 56 | 17.9 | 39.3 | 21.4 | 10.7 | 5.4 | 5.4 |
| 1000人～4999人 | 94 | 36.2 | 39.4 | 8.5 | 8.5 | 4.3 | 3.2 |
| 5000人以上 | 48 | 16.7 | 43.8 | 18.8 | 8.3 | 4.2 | 8.3 |
| 営業利益別 | | | | | | | |
| 100億未満 | 98 | 22.4 | 43.9 | 16.3 | 11.2 | 2.0 | 4.1 |
| 100億以上500億未満 | 46 | 34.8 | 32.6 | 13.0 | 4.3 | 8.7 | 6.5 |
| 500億以上1000億未満 | 14 | 35.7 | 50.0 | 14.3 | — | — | — |
| 1000億以上 | 21 | 23.8 | 52.4 | 9.5 | — | 4.8 | 9.5 |

※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

1153

■正社員に占める組織長の割合(全体/単一回答)

| | | (%) | | | | | |
|---------------|-----|-------|-----------|-----------|-----------|-------|------|
| | | 調査数 | | | | | |
| | | 10%未満 | 10%～30%未満 | 30%～50%未満 | 50%～70%未満 | 70%以上 | 無回答 |
| 全体 | 198 | 18.7 | 62.1 | 12.6 | 1.5 | 1.0 | 4.0 |
| 業種別 | | | | | | | |
| メーカー | 105 | 13.3 | 65.7 | 13.3 | 1.0 | 1.0 | 5.7 |
| 非メーカー | 83 | 24.1 | 59.0 | 12.0 | 2.4 | 1.2 | 1.2 |
| その他 | 10 | 30.0 | 50.0 | 10.0 | — | — | 10.0 |
| 従業員規模別 | | | | | | | |
| 999人以下 | 56 | 12.5 | 60.7 | 21.4 | — | — | 5.4 |
| 1000人～4999人 | 94 | 14.9 | 68.1 | 8.5 | 3.2 | 2.1 | 3.2 |
| 5000人以上 | 48 | 33.3 | 52.1 | 10.4 | — | — | 4.2 |
| 営業利益別 | | | | | | | |
| 100億未満 | 98 | 16.3 | 66.3 | 10.2 | 2.0 | 1.0 | 4.1 |
| 100億以上500億未満 | 46 | 17.4 | 60.9 | 17.4 | 2.2 | 2.2 | — |
| 500億以上1000億未満 | 14 | 28.6 | 64.3 | 7.1 | — | — | — |
| 1000億以上 | 21 | 14.3 | 52.4 | 23.8 | — | — | 9.5 |

※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

1154

■組織長(課長職相当以上)に占める中途採用者の割合(全体/単一回答)

| | | (%) | | | | | |
|---------------|-----|-------|-----------|-----------|-----------|-------|------|
| | | 調査数 | | | | | |
| | | 10%未満 | 10%～30%未満 | 30%～50%未満 | 50%～70%未満 | 70%以上 | 無回答 |
| 全体 | 198 | 25.8 | 15.7 | 28.8 | 12.1 | 11.1 | 6.6 |
| 業種別 | | | | | | | |
| メーカー | 105 | 26.7 | 22.9 | 28.6 | 8.6 | 5.7 | 7.6 |
| 非メーカー | 83 | 25.3 | 7.2 | 28.9 | 18.1 | 16.9 | 3.6 |
| その他 | 10 | 20.0 | 10.0 | 30.0 | — | 20.0 | 20.0 |
| 従業員規模別 | | | | | | | |
| 999人以下 | 56 | 14.3 | 19.6 | 28.6 | 14.3 | 16.1 | 7.1 |
| 1000人～4999人 | 94 | 29.8 | 13.8 | 29.8 | 10.6 | 10.6 | 5.3 |
| 5000人以上 | 48 | 31.3 | 14.6 | 27.1 | 12.5 | 6.3 | 8.3 |
| 営業利益別 | | | | | | | |
| 100億未満 | 98 | 22.4 | 13.3 | 35.7 | 12.2 | 10.2 | 6.1 |
| 100億以上500億未満 | 46 | 26.1 | 21.7 | 19.6 | 15.2 | 13.0 | 4.3 |
| 500億以上1000億未満 | 14 | 28.6 | 7.1 | 50.0 | 14.3 | — | — |
| 1000億以上 | 21 | 47.6 | 28.6 | 4.8 | 4.8 | 4.8 | 9.5 |

※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

1155

6. 組織長昇進年齢

▶ 組織長昇進年齢をみると、「35～39歳」（37.4%）、「40～44歳」（34.3%）が多く、両者を合わせると7割を超える。

- 【メーカー】の方が【非メーカー】に比べて、昇進年齢が遅い。

■ 組織長昇進年齢(全体／単一回答)

| | | (%) | | | | | | | | | | |
|--------|---------------|-----|-------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|-------|------|-------|
| | | 調査数 | 24歳以下 | 25～29歳 | 30～34歳 | 35～39歳 | 40～44歳 | 45～49歳 | 50～54歳 | 55歳以上 | 無回答 | 平均(歳) |
| | 全体 | 198 | — | 1.5 | 7.1 | 37.4 | 34.3 | 4.5 | — | — | 15.2 | 38.3 |
| 業種別 | メーカー | 105 | — | 1.0 | — | 33.3 | 48.6 | 5.7 | — | — | 11.4 | 39.8 |
| | 非メーカー | 83 | — | 2.4 | 16.9 | 42.2 | 18.1 | 1.2 | — | — | 19.3 | 36.3 |
| | その他 | 10 | — | — | — | 40.0 | 20.0 | 20.0 | — | — | 20.0 | 39.3 |
| 従業員規模別 | 999人以下 | 56 | — | 1.8 | 5.4 | 48.2 | 33.9 | 1.8 | — | — | 8.9 | 38.2 |
| | 1000人～4999人 | 94 | — | 2.1 | 7.4 | 31.9 | 34.0 | 5.3 | — | — | 19.1 | 38.3 |
| | 5000人以上 | 48 | — | — | 8.3 | 35.4 | 35.4 | 6.3 | — | — | 14.6 | 38.7 |
| 営業利益別 | 100億未満 | 98 | — | 1.0 | 9.2 | 37.8 | 34.7 | 3.1 | — | — | 14.3 | 38.1 |
| | 100億以上500億未満 | 46 | — | 4.3 | 6.5 | 41.3 | 39.1 | 4.3 | — | — | 4.3 | 38.1 |
| | 500億以上1000億未満 | 14 | — | — | — | 28.6 | 35.7 | 7.1 | — | — | 28.6 | 40.4 |
| | 1000億以上 | 21 | — | — | 4.8 | 33.3 | 33.3 | 9.5 | — | — | 19.0 | 39.6 |

※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

7. 人事部門の正社員数

▶ 人事部門の正社員数は、「29人以下」が半数を超え、平均は85.3人となっている。

- 【非メーカー】では「19人以下」が半数と、【メーカー】に比べて、人事部門の正社員数が少ない。

■人事部門の正社員数(全体／単一回答)

| | | (%) | | | | | | | | | 平均 (人) | |
|------------|---------------|-----|------|-------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|------------|------|-----------|-------|
| 調査数 | | 0人 | 4人以下 | 5人～9 人以下 | 10人～ 19人以 下 | 20人～ 29人以 下 | 30人～ 49人以 下 | 50人～ 99人以 下 | 100人以 上 | 無回答 | | |
| 全体 | 198 | — | 3.0 | 15.7 | 23.7 | 13.1 | 12.1 | 12.1 | 14.6 | 5.6 | 85.3 | |
| 業種別 | メーカー | 105 | — | 1.9 | 16.2 | 20.0 | 10.5 | 14.3 | 12.4 | 17.1 | 7.6 | 110.0 |
| | 非メーカー | 83 | — | 3.6 | 16.9 | 30.1 | 15.7 | 6.0 | 13.3 | 12.0 | 2.4 | 61.5 |
| | その他 | 10 | — | 10.0 | — | 10.0 | 20.0 | 40.0 | — | 10.0 | 10.0 | 33.8 |
| 従業員 規模別 | 999人以下 | 56 | — | 5.4 | 33.9 | 35.7 | 10.7 | 1.8 | 5.4 | — | 7.1 | 13.2 |
| | 1000人～4999人 | 94 | — | 2.1 | 9.6 | 23.4 | 19.1 | 21.3 | 13.8 | 7.4 | 3.2 | 57.7 |
| | 5000人以上 | 48 | — | 2.1 | 6.3 | 10.4 | 4.2 | 6.3 | 16.7 | 45.8 | 8.3 | 227.6 |
| 営業 利益別 | 100億未満 | 98 | — | 5.1 | 24.5 | 35.7 | 14.3 | 9.2 | 5.1 | 3.1 | 3.1 | 21.3 |
| | 100億以上500億未満 | 46 | — | — | 10.9 | 17.4 | 19.6 | 23.9 | 13.0 | 8.7 | 6.5 | 85.6 |
| | 500億以上1000億未満 | 14 | — | — | — | 7.1 | 14.3 | — | 28.6 | 35.7 | 14.3 | 113.1 |
| | 1000億以上 | 21 | — | — | — | — | 4.8 | 4.8 | 23.8 | 61.9 | 4.8 | 395.8 |

※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

1171

8. 離職率

▶ 正社員の離職率は、「2%未満」が31.8%で、これに、「2%～5%未満」（32.3%）を合わせると6割を超える。

- 【メーカー】では、「2%未満」が41.0%と、【非メーカー】（18.1%）に比べて高い。

▶ 大卒新卒採用者の3年以内離職率は、「2%未満」が26.8%で、これに、「2%～5%未満」（24.2%）を合わせると5割を超える。

- 【メーカー】では、「2%未満」が35.2%と、【非メーカー】（16.9%）に比べて高い。

■ 正社員離職率(全体/単一回答)

| | | 調査数 | 2%未満 | 2%～5%未満 | 5%～10%未満 | 10%～15%未満 | 15%～20%未満 | 20%～25%未満 | 25%～30%未満 | 30%以上 | 無回答 |
|--------|---------------|-----|------|---------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|------|
| 全体 | | 198 | 31.8 | 32.3 | 16.7 | 6.6 | 2.0 | 1.5 | — | — | 9.1 |
| 業種別 | メーカー | 105 | 41.0 | 29.5 | 10.5 | 3.8 | 1.9 | 1.0 | — | — | 12.4 |
| | 非メーカー | 83 | 18.1 | 38.6 | 25.3 | 9.6 | 1.2 | 2.4 | — | — | 4.8 |
| | その他 | 10 | 50.0 | 10.0 | 10.0 | 10.0 | 10.0 | — | — | — | 10.0 |
| 従業員規模別 | 999人以下 | 56 | 23.2 | 32.1 | 25.0 | 10.7 | 3.6 | — | — | — | 5.4 |
| | 1000人～4999人 | 94 | 31.9 | 35.1 | 14.9 | 6.4 | 1.1 | 1.1 | — | — | 9.6 |
| | 5000人以上 | 48 | 41.7 | 27.1 | 10.4 | 2.1 | 2.1 | 4.2 | — | — | 12.5 |
| 営業利益別 | 100億未満 | 98 | 23.5 | 32.7 | 21.4 | 11.2 | 2.0 | 2.0 | — | — | 7.1 |
| | 100億以上500億未満 | 46 | 43.5 | 37.0 | 17.4 | — | — | — | — | — | 2.2 |
| | 500億以上1000億未満 | 14 | 57.1 | 28.6 | — | — | — | — | — | — | 14.3 |
| | 1000億以上 | 21 | 47.6 | 28.6 | — | — | — | — | — | — | 23.8 |

※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

1181

■ 大卒新卒採用者の3年以内離職率(全体/単一回答)

| | | 調査数 | 2%未満 | 2%～5%未満 | 5%～10%未満 | 10%～15%未満 | 15%～20%未満 | 20%～25%未満 | 25%～30%未満 | 30%以上 | 無回答 |
|--------|---------------|-----|------|---------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|------|
| 全体 | | 198 | 26.8 | 24.2 | 17.7 | 11.1 | 6.6 | 2.0 | 3.0 | 2.0 | 6.6 |
| 業種別 | メーカー | 105 | 35.2 | 21.9 | 18.1 | 5.7 | 4.8 | 1.9 | 1.0 | 1.9 | 9.5 |
| | 非メーカー | 83 | 16.9 | 26.5 | 16.9 | 16.9 | 9.6 | 2.4 | 6.0 | 1.2 | 3.6 |
| | その他 | 10 | 20.0 | 30.0 | 20.0 | 20.0 | — | — | — | 10.0 | — |
| 従業員規模別 | 999人以下 | 56 | 30.4 | 23.2 | 16.1 | 12.5 | 7.1 | 1.8 | 5.4 | — | 3.6 |
| | 1000人～4999人 | 94 | 22.3 | 24.5 | 19.1 | 13.8 | 7.4 | 3.2 | 2.1 | 2.1 | 5.3 |
| | 5000人以上 | 48 | 31.3 | 25.0 | 16.7 | 4.2 | 4.2 | — | 2.1 | 4.2 | 12.5 |
| 営業利益別 | 100億未満 | 98 | 21.4 | 23.5 | 17.3 | 12.2 | 8.2 | 4.1 | 5.1 | 2.0 | 6.1 |
| | 100億以上500億未満 | 46 | 32.6 | 28.3 | 21.7 | 10.9 | 4.3 | — | 2.2 | — | — |
| | 500億以上1000億未満 | 14 | 57.1 | 28.6 | 14.3 | — | — | — | — | — | — |
| | 1000億以上 | 21 | 38.1 | 19.0 | 9.5 | 4.8 | 4.8 | — | — | — | 23.8 |

※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

1182

Part II

人事思想

1. 人材マネジメントの基本的な考え

- ▶ 約半数の企業が業績悪化の際でも人員削減は行わないと回答している。
- ▶ 給与決定基準は能力と回答した企業が約半数と、職務と回答した企業（34.8%）を上回る。
- ▶ 外部人材を積極的に活用する企業は5%程度で、外部人材の活用は進んでいない。
- ▶ 半数の企業が配置・異動は会社主導で決定されると回答している。
- ▶ 6割弱の企業が不足能力は、組織の需要に応じて開発されると回答している。
- ▶ 制度をグローバルに統一した設計のもとに運用していく企業は2割を超える程度で、約半数がローカルの事情に合わせると回答している。

■ 人材マネジメントの基本的な考え【マトリックス】(全体/単一回答)

| 【A】 | スコア | | | | | | 【B】 | A計 | B計 | 平均値 |
|---|------|--------|-----------|--------|------|-----|------|------|-------|-----|
| | -2点 | -1点 | 0点 | 1点 | 2点 | 無回答 | | | | |
| (%) | Aに近い | ややAに近い | どちらともいえない | ややBに近い | Bに近い | 無回答 | | | | |
| トップパフォーマー(高業績者)のモチベーション向上を重要視している (n= 198) | 5.6 | 27.3 | 32.8 | 29.8 | 4.5 | — | 32.8 | 34.3 | 0.01 | |
| 人事制度は、詳細な運用ルールまで規定されている (n= 198) | 16.7 | 46.5 | 14.6 | 17.7 | 4.5 | — | 63.1 | 22.2 | -0.53 | |
| 業績悪化の際でも、人員削減は行わない (n= 198) | 34.3 | 20.2 | 21.2 | 18.7 | 5.6 | — | 54.5 | 24.2 | -0.59 | |
| 給与水準は、担当する職務ではなく各人の能力に基づいて決められている (n= 198) | 19.2 | 30.3 | 15.7 | 27.3 | 7.6 | — | 49.5 | 34.8 | -0.26 | |
| 昇進・昇格において、年齢・入社年次を考慮する (n= 198) | 11.6 | 29.8 | 12.1 | 25.8 | 20.7 | — | 41.4 | 46.5 | 0.14 | |
| 新しい業務が発生した場合には、まず、人材を内部から発掘することを検討する (n= 198) | 44.4 | 38.4 | 12.6 | 3.5 | 1.0 | — | 82.8 | 4.5 | -1.22 | |
| 社員の配置や異動は会社主導で決定され、個人の意思は尊重されない (n= 198) | 8.6 | 41.4 | 35.9 | 13.1 | 1.0 | — | 50.0 | 14.1 | -0.43 | |
| 現時点で不足している能力は、ローテーションを筆頭に組織の需要に応じて、開発される (n= 198) | 8.1 | 49.0 | 23.2 | 16.2 | 3.5 | — | 57.1 | 19.7 | -0.42 | |
| 人事制度はグローバルに統一した設計のもとに一律に運用していく (n= 198) | 2.0 | 21.2 | 27.8 | 27.8 | 20.7 | 0.5 | 23.2 | 48.5 | 0.44 | |

1. 人材マネジメントの基本的な考え

▶ 非メーカー、1000人以上で、トップパフォーマーをより重視する傾向がみられる。

- 業種別にみると、【非メーカー】の方がトップパフォーマーを重視している。
- 従業員規模別にみると、1000人以上の方がトップパフォーマーを重視しており、逆に、【999人以下】ではミドルパフォーマーを重視している企業の方が多い。

▶ メーカー、営業利益の高い企業ほど、制度を運用まで詳細に規定している。

- 業種別にみると、【メーカー】では約7割の企業が制度を運用まで詳細に規定しており、【非メーカー】よりも多い。

■ 人材マネジメントの基本的な考え(全体/単一回答)

【A トップパフォーマー(高業績者)のモチベーション向上を重要視している vs B ミドルパフォーマー(業績中位者)のモチベーション向上を重要視している】

| | n | スコア | | | | | A計 | B計 | 平均値 |
|-------|-----------------------|------|--------|-----------|--------|------|------|------|-------|
| | | -2点 | -1点 | 0点 | 1点 | 2点 | | | |
| | | Aに近い | ややAに近い | どちらともいえない | ややBに近い | Bに近い | | | |
| 全体 | (n= 198) | 5.6 | 27.3 | 32.8 | 29.8 | 4.5 | 32.8 | 34.3 | 0.01 |
| 業種別 | メーカー (n= 105) | 6.7 | 20.0 | 32.4 | 36.2 | 4.8 | 26.7 | 41.0 | 0.12 |
| | 非メーカー (n= 83) | 4.8 | 33.7 | 34.9 | 22.9 | 3.6 | 38.6 | 26.5 | -0.13 |
| | その他 (n= 10) | | 50.0 | 20.0 | 20.0 | 10.0 | 50.0 | 30.0 | -0.10 |
| 規模別 | 999人以下 (n= 56) | 3.6 | 21.4 | 30.4 | 35.7 | 8.9 | 25.0 | 44.6 | 0.25 |
| | 1000人~4999人 (n= 94) | 5.3 | 30.9 | 33.0 | 27.7 | 3.2 | 36.2 | 30.9 | -0.07 |
| | 5000人以上 (n= 48) | 8.3 | 27.1 | 35.4 | 27.1 | 2.1 | 35.4 | 29.2 | -0.13 |
| 営業利益別 | 100億未満 (n= 98) | 5.1 | 23.5 | 33.7 | 32.7 | 5.1 | 28.6 | 37.8 | 0.09 |
| | 100億以上500億未満 (n= 46) | 8.7 | 30.4 | 30.4 | 28.3 | 2.2 | 39.1 | 30.4 | -0.15 |
| | 500億以上1000億未満 (n= 14) | | 28.6 | 42.9 | 21.4 | 7.1 | 28.6 | 28.6 | 0.07 |
| | 1000億以上 (n= 21) | 9.5 | 19.0 | 33.3 | 38.1 | | 28.6 | 38.1 | 0.00 |

2102-01

■ 人材マネジメントの基本的な考え(全体/単一回答)

【A 人事制度は、詳細な運用ルールまで規定されている vs B 人事制度は、大きな方針・枠組が規定され、運用は現場に任されている】

| | n | スコア | | | | | A計 | B計 | 平均値 |
|-------|-----------------------|------|--------|-----------|--------|------|------|------|-------|
| | | -2点 | -1点 | 0点 | 1点 | 2点 | | | |
| | | Aに近い | ややAに近い | どちらともいえない | ややBに近い | Bに近い | | | |
| 全体 | (n= 198) | 16.7 | 46.5 | 14.6 | 17.7 | 4.5 | 63.1 | 22.2 | -0.53 |
| 業種別 | メーカー (n= 105) | 15.2 | 55.2 | 11.4 | 14.3 | 3.8 | 70.5 | 18.1 | -0.64 |
| | 非メーカー (n= 83) | 18.1 | 32.5 | 19.3 | 24.1 | 6.0 | 50.6 | 30.1 | -0.33 |
| | その他 (n= 10) | 20.0 | 70.0 | 10.0 | | | 90.0 | | -1.10 |
| 規模別 | 999人以下 (n= 56) | 12.5 | 46.4 | 16.1 | 19.6 | 5.4 | 58.9 | 25.0 | -0.41 |
| | 1000人~4999人 (n= 94) | 14.9 | 50.0 | 12.8 | 18.1 | 4.3 | 64.9 | 22.3 | -0.53 |
| | 5000人以上 (n= 48) | 25.0 | 39.6 | 16.7 | 14.6 | 4.2 | 64.6 | 18.8 | -0.67 |
| 営業利益別 | 100億未満 (n= 98) | 14.3 | 44.9 | 14.3 | 23.5 | 3.1 | 59.2 | 26.5 | -0.44 |
| | 100億以上500億未満 (n= 46) | 17.4 | 45.7 | 15.2 | 13.0 | 8.7 | 63.0 | 21.7 | -0.50 |
| | 500億以上1000億未満 (n= 14) | 21.4 | 50.0 | 14.3 | 14.3 | | 71.4 | 14.3 | -0.79 |
| | 1000億以上 (n= 21) | 23.8 | 52.4 | 9.5 | 9.5 | 4.8 | 76.2 | 14.3 | -0.81 |

2102-02

1. 人材マネジメントの基本的な考え

▶ 非メーカーで雇用を維持する傾向がより強い。

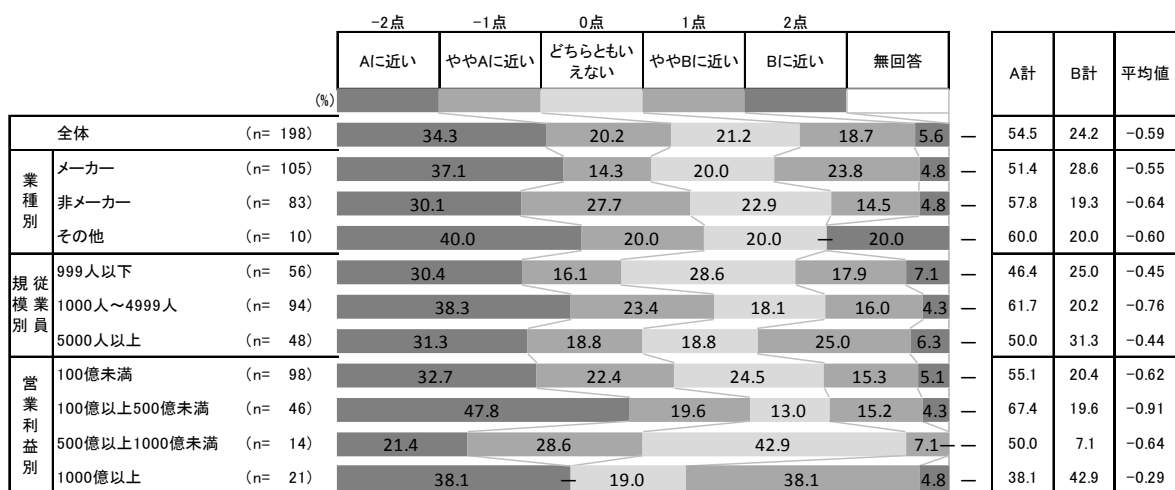
- 業種別にみると、【非メーカー】では6割弱が人員削減を原則行なわないと回答しており、【メーカー】に比べてやや多い。

▶ 非メーカーでは職務によって給与を決定している傾向が強い。

- 業種別にみると、【メーカー】では能力によって給与を決定している企業が6割であるのに対し、【非メーカー】では職務によって給与を決定している企業が約5割と多い。

■ 人材マネジメントの基本的な考え(全体/単一回答)

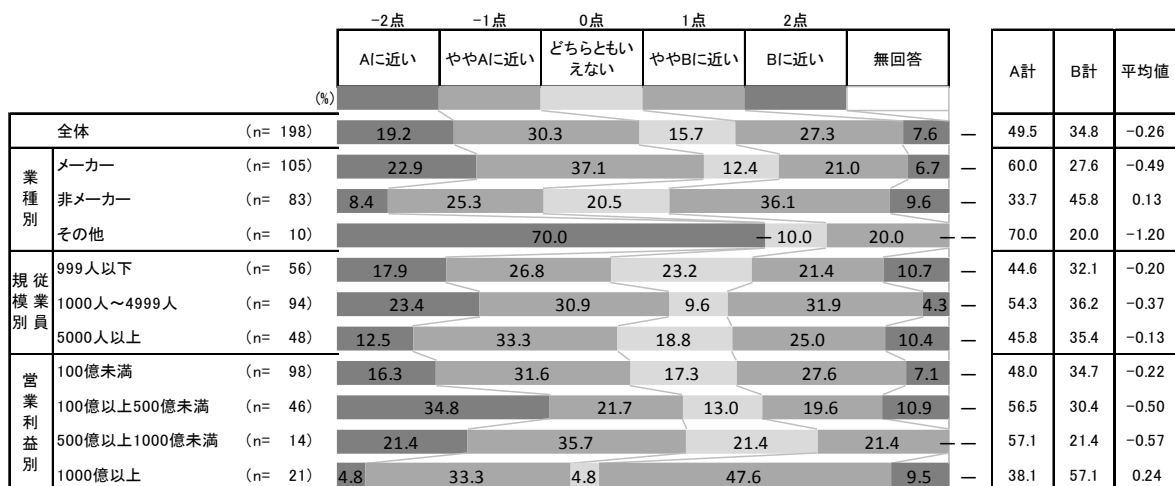
【A 業績悪化の際でも、人員削減は行わない vs B 業績悪化の際、人員削減は当然である】



2102-03

■ 人材マネジメントの基本的な考え(全体/単一回答)

【A 給与水準は、担当する職務ではなく各人の能力に基づいて決められている vs B 給与水準は、各人の能力ではなく担当する職務に基づいて決められている】



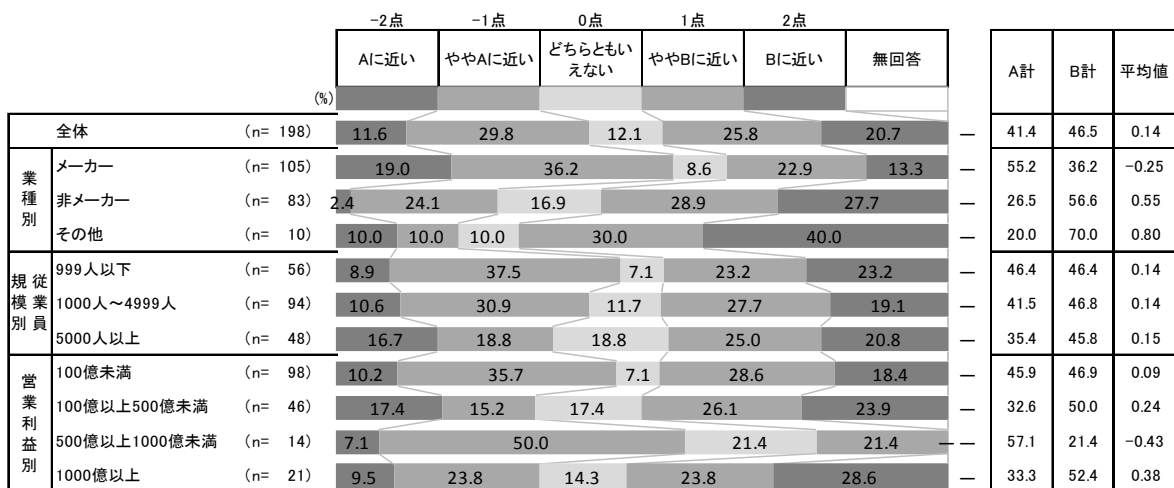
2102-04

1. 人材マネジメントの基本的な考え

- ▶ メーカーでは昇進・昇格時に年齢年次を考慮する企業が多く、非メーカーでは考慮しない企業が多い。
 - 業種別にみると、【メーカー】では年齢年次を考慮する企業が半数を超えるが、【非メーカー】では3割に満たない。
 - 従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、年齢年次を考慮する企業の割合が少ない傾向がみられる。
- ▶ いずれも外部人材の登用には消極的で、特に、大手ほど内部人材を活用する傾向が強い。
 - いずれの属性でも、外部人材の登用に積極的な企業は少ない。
 - 従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、内部人材を活用する傾向が強い。

■ 人材マネジメントの基本的な考え(全体/単一回答)

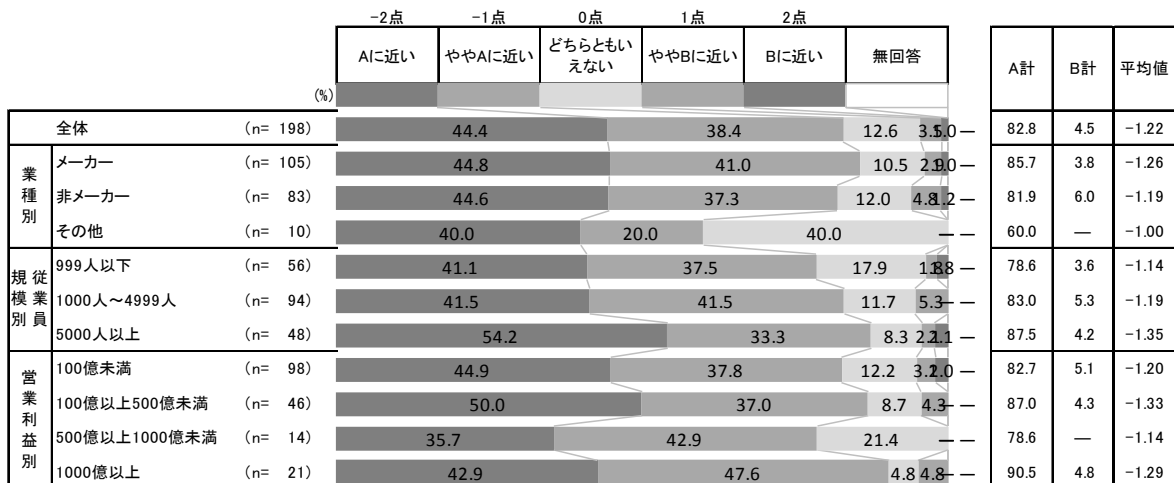
【A 昇進・昇格において、年齢・入社年次を考慮するvsB 昇進・昇格において、年齢・入社年次は考慮しない】



2102-05

■ 人材マネジメントの基本的な考え(全体/単一回答)

【A 新しい業務が発生した場合には、まず、人材を内部から発掘することを検討するvsB 新しい仕事が発生した場合には、まず、外部から適材を採用することを検討する】



2102-06

1. 人材マネジメントの基本的な考え

▶ いずれも配置や異動の際、会社都合が優先される企業が多いが、メーカーや5000人以上の企業では、個人の意思を尊重する企業が相対的に多い。

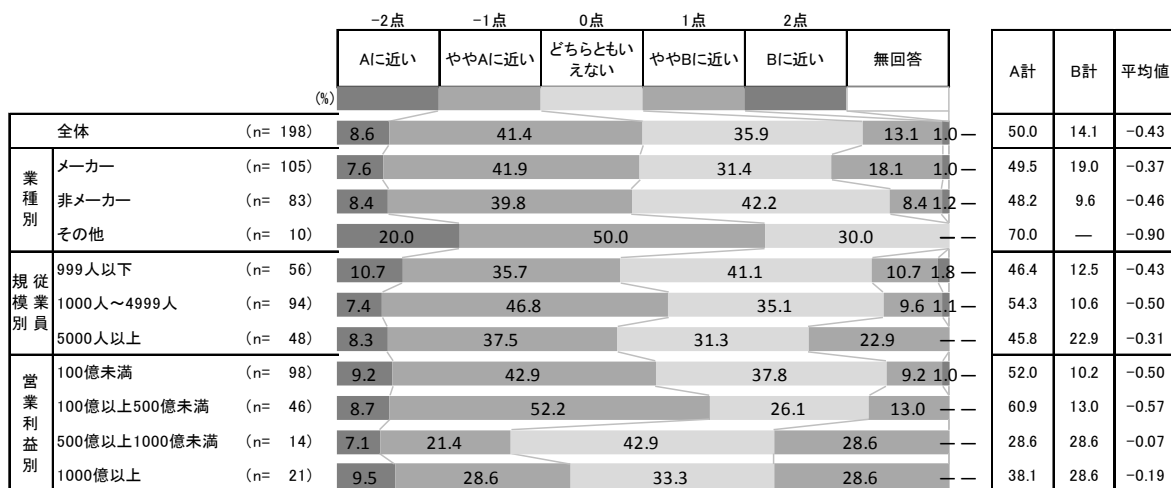
- ほぼ全ての属性で、配置や異動の際は会社都合が優先される企業が多いが、【メーカー】、【5000人以上】では、個人の意思を尊重する企業が2割前後と、相対的に高い。

▶ 特に、5000人以上で、能力は組織需要に応じて開発する企業が多い。

- いずれの属性でも、不足している能力は、ローテーションを筆頭に組織の需要に応じて開発されると回答した企業が多く、特に、【5000人以上】では7割を超える。

■ 人材マネジメントの基本的な考え (全体/単一回答)

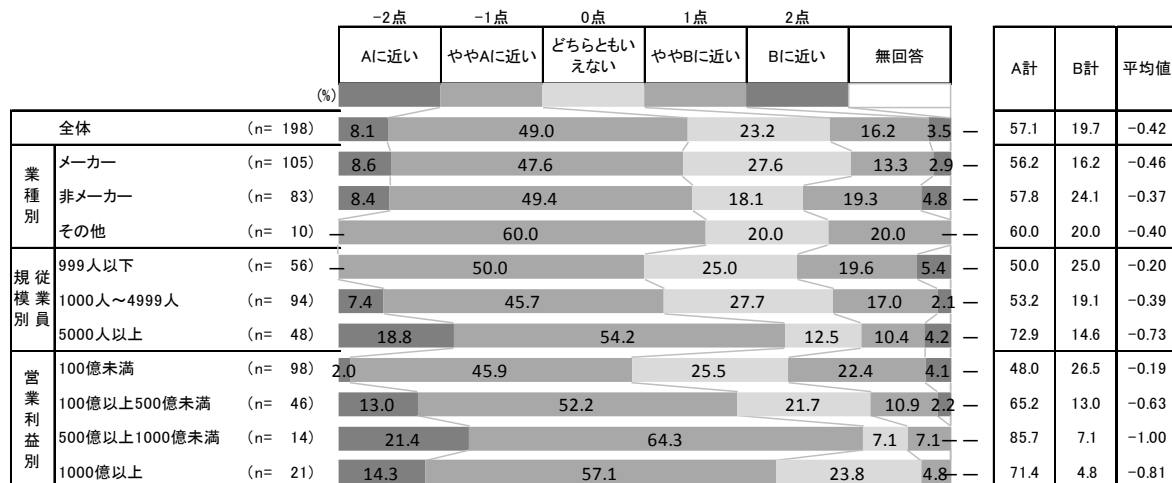
[A 社員の配置や異動は会社主導で決定され、個人の意思は尊重されないvsB 社員の配置や異動は、個人の意思が最大限尊重される]



2102-07

■ 人材マネジメントの基本的な考え (全体/単一回答)

[A 現時点で不足している能力は、ローテーションを筆頭に組織の需要に応じて、開発されるvsB 戦略に適した能力を持つ人材が、職務にアサインされ能力開発は積極的ではない]



2102-08

1. 人材マネジメントの基本的な考え

▶ いずれも制度はローカルの事情に合わせてアジャストしている企業が多い。

■ 人材マネジメントの基本的な考え (全体/単一回答)

【A 人事制度はグローバルに統一した設計のもとに一律に運用していくvsB 人事制度は、ローカルの事情にあわせ適宜アジャストしていく】

| | | -2点 | | | | | -1点 | | | | | 0点 | | | | | 1点 | | | | | 2点 | | | | | | | |
|-----------------------|---------------|----------|------|--------|------|------|-----------|------|------|--------|------|----|------|--|-----|--|----|--|----|--|-----|----|--|--|--|--|--|--|--|
| | | Aに近い | | ややAに近い | | | どちらともいえない | | | ややBに近い | | | Bに近い | | 無回答 | | A計 | | B計 | | 平均値 | | | | | | | | |
| | | % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 全体 | (n= 198) | 2.0 | 21.2 | 27.8 | 27.8 | 20.7 | 0.5 | 23.2 | 48.5 | 0.44 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 業 種 別 | メーカー | (n= 105) | 1.9 | 20.0 | 25.7 | 26.7 | 24.8 | 1.0 | 21.9 | 51.4 | 0.53 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 非メーカー | (n= 83) | 2.4 | 21.7 | 30.1 | 31.3 | 14.5 | — | 24.1 | 45.8 | 0.34 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | その他 | (n= 10) | — | 30.0 | 30.0 | 10.0 | 30.0 | — | 30.0 | 40.0 | 0.40 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 規 模 業 別 員 | 999人以下 | (n= 56) | — | 23.2 | 23.2 | 25.0 | 28.6 | — | 23.2 | 53.6 | 0.59 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1000人~4999人 | (n= 94) | 4.3 | 22.3 | 27.7 | 29.8 | 14.9 | 1.1 | 26.6 | 44.7 | 0.29 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 5000人以上 | (n= 48) | — | 16.7 | 33.3 | 27.1 | 22.9 | — | 16.7 | 50.0 | 0.56 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 営 業 利 益 別 | 100億未満 | (n= 98) | 3.1 | 25.5 | 23.5 | 31.6 | 15.3 | 1.0 | 28.6 | 46.9 | 0.31 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 100億以上500億未満 | (n= 46) | 2.2 | 19.6 | 28.3 | 19.6 | 30.4 | — | 21.7 | 50.0 | 0.57 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 500億以上1000億未満 | (n= 14) | — | 7.1 | 42.9 | 28.6 | 21.4 | — | 7.1 | 50.0 | 0.64 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1000億以上 | (n= 21) | — | 4.8 | 28.6 | 33.3 | 33.3 | — | 4.8 | 66.7 | 0.95 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

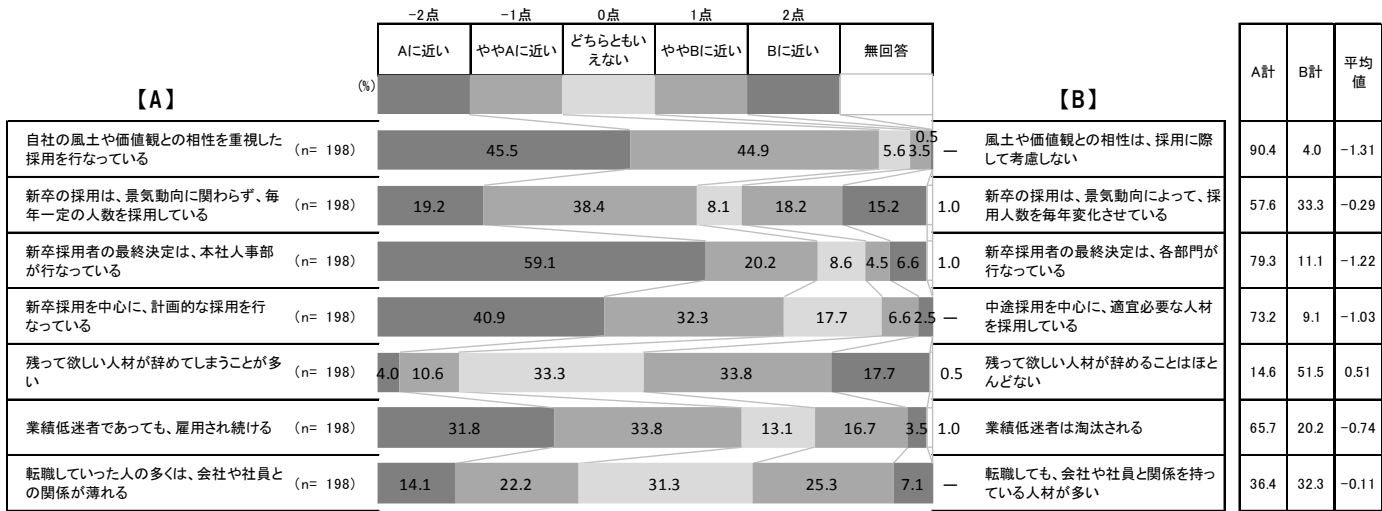
2102-09

2. 採用・雇用

▶ 採用・雇用は安定的・継続的で、人材は定着し流動化していない。

- 風土・価値観との相性を考慮しない企業は5%に満たない。
- 約6割の企業が景気動向に関わらず一定数を採用していると回答している。
- 新卒採用の最終決定を各部門が行なっている企業は1割に留まる。
- 計画的な新卒採用中心と回答した企業は7割を超え、適宜必要な人材を採用している企業は1割に満たない。
- 約半数の企業が残って欲しい人材は辞めることはないと回答している。
- 業績低迷者は淘汰されると回答した企業は2割に留まる。

■「採用・雇用」についての考え【マトリックス】(全体/単一回答)



2. 採用・雇用

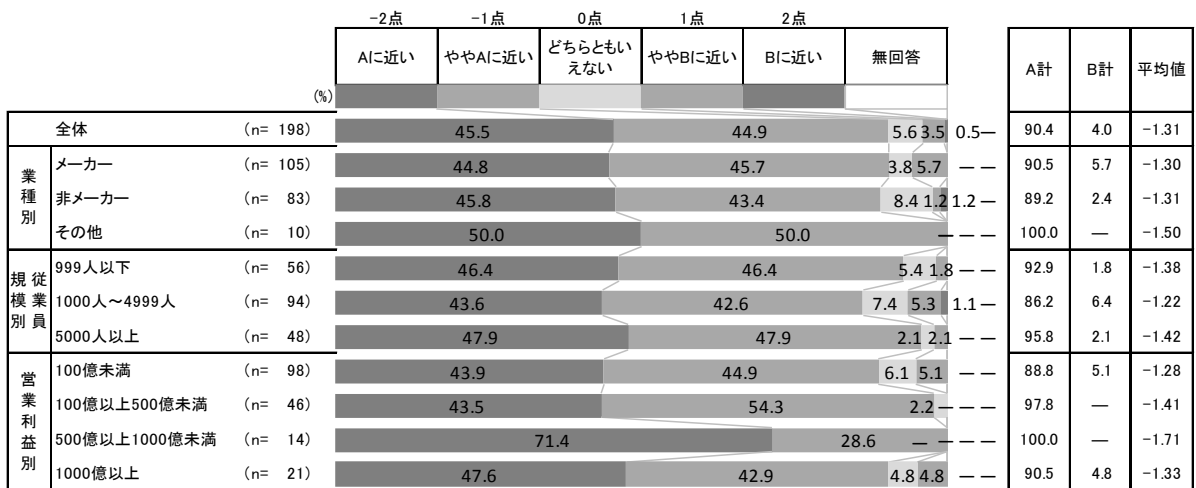
▶ いずれも風土・価値観との相性を重視した採用を行なっている企業が大多数を占める。

▶ 特に、非メーカー、営業利益100億円以上で、新卒の一定採用企業が多い傾向がみられる。

- 業種別にみると、【非メーカー】では景気動向に関わらず新卒の一定採用を行なっている企業が6割を超える。
- 営業利益別にみると、100億円以上の方が一定の採用を行なっている企業が多い。

■「採用・雇用」についての考え(全体/単一回答)

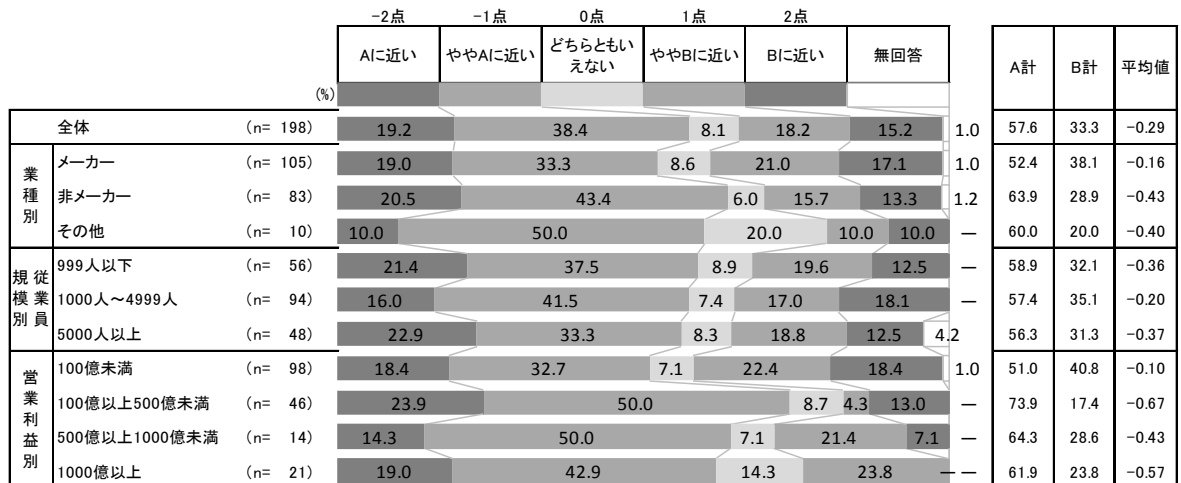
【A 自社の風土や価値観との相性を重視した採用を行っているvsB 風土や価値観との相性は、採用に際して考慮しない】



2202-01

■「採用・雇用」についての考え(全体/単一回答)

【A 新卒の採用は、景気動向に関わらず、毎年一定の人数を採用しているvsB 新卒の採用は、景気動向によって、採用人数を毎年変化させている】



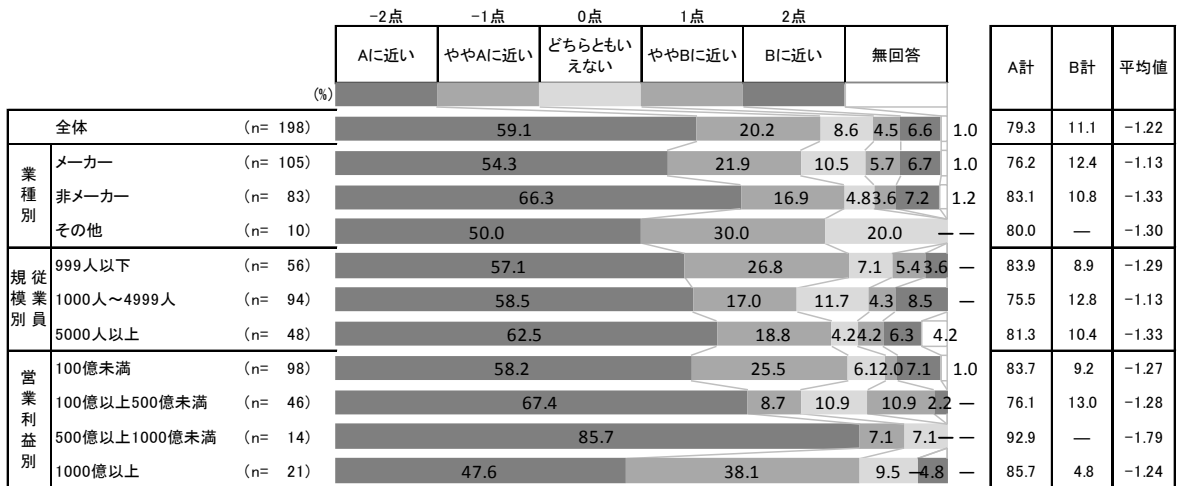
2202-02

2. 採用・雇用

- ▶ 本社人事部が最終決定している企業が多数を占める。
- ▶ いずれも新卒採用中心の企業が多数を占める。

■「採用・雇用」についての考え(全体/単一回答)

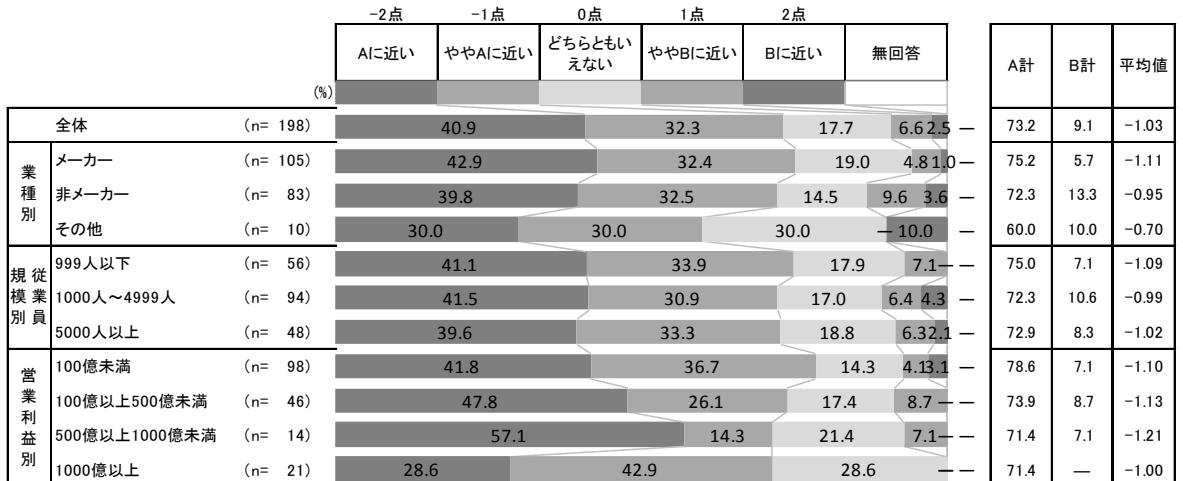
【A 新卒採用者の最終決定は、本社人事部が行っているvsB 新卒採用者の最終決定は、各部門が行っている】



2202-03

■「採用・雇用」についての考え(全体/単一回答)

【A 新卒採用を中心に、計画的な採用を行なっているvsB 中途採用を中心に、適宜必要な人材を採用している】



2202-04

2. 採用・雇用

▶ 大手ほど優秀な人材流出が少ないと回答。

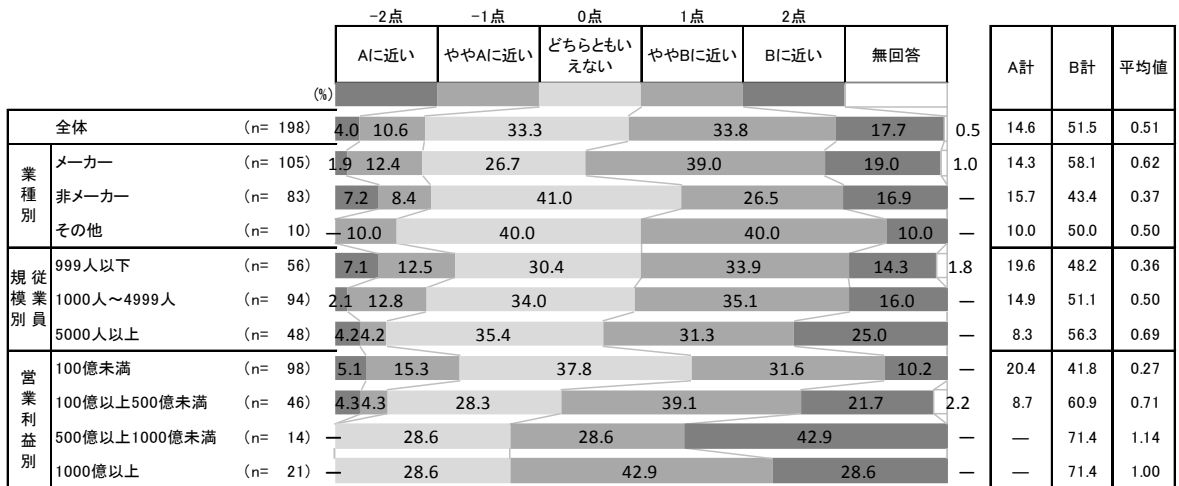
- 業種別にみると、【メーカー】では約6割が残って欲しい人材が辞めることはないと回答している。
- 従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、残って欲しい人材が辞めることはないと回答した企業が多い。

▶ 特に、メーカーでの雇用継続意向が強い。

- 業種別にみると、【メーカー】の方が雇用継続されると回答した企業が多く、7割を超える。

■「採用・雇用」についての考え(全体/単一回答)

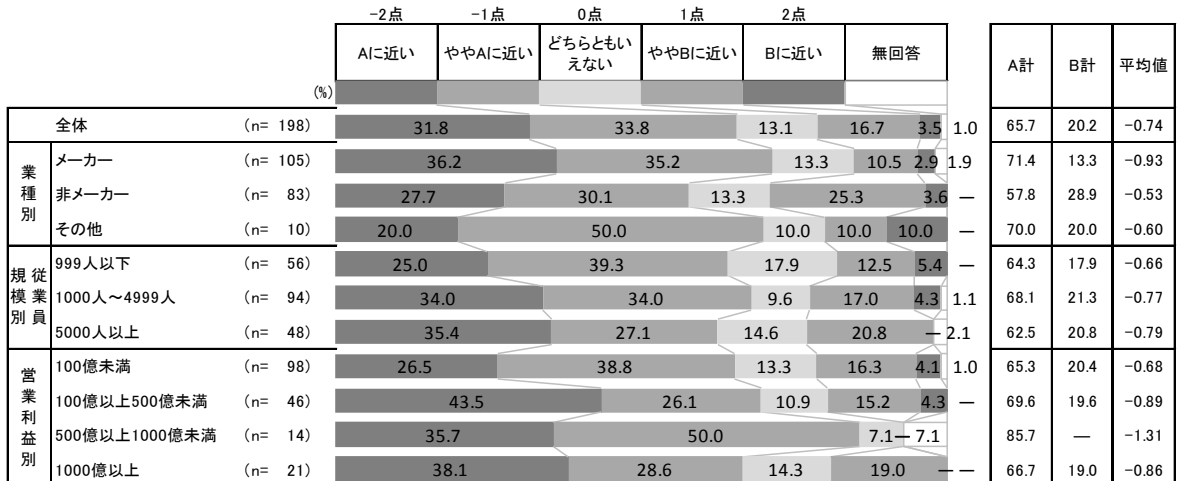
【A 残って欲しい人材が辞めてしまうことが多いvsB 残って欲しい人材が辞めることはほとんどない】



2202-05

■「採用・雇用」についての考え(全体/単一回答)

【A 業績低迷者であっても、雇用され続けるvsB 業績低迷者は淘汰される】



2202-06

2. 採用・雇用

▶ メーカーでは転職者との関係が続く傾向が強い。

- 業種別にみると、【非メーカー】では、転職者との関係が薄れるが4割であるのに対し、【メーカー】では関係を持っている人材が多いが4割弱と多い。

■「採用・雇用」についての考え(全体/単一回答)

【A 転職していった人の多くは、会社や社員との関係が薄れるvsB 転職しても、会社や社員と関係を持っている人材が多い】

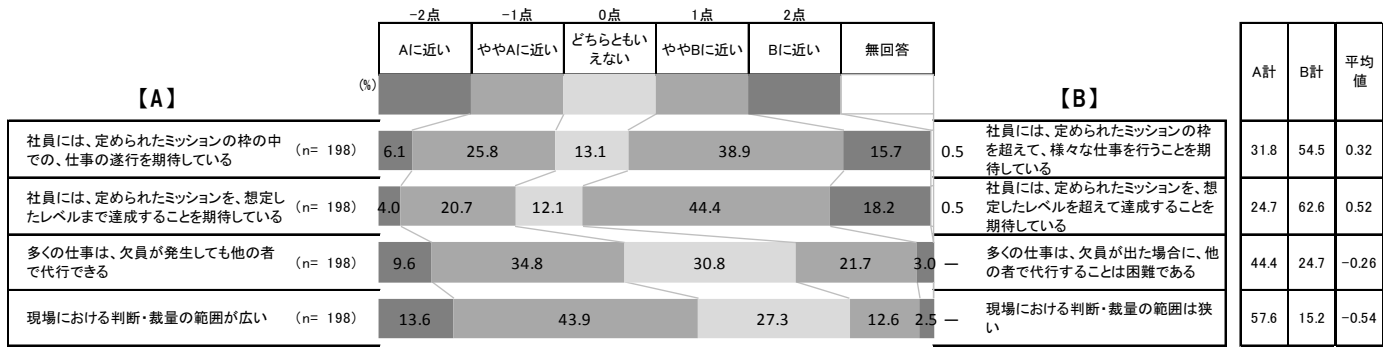
| | | -2点 | | -1点 | | 0点 | | 1点 | | 2点 | | A計 | B計 | 平均値 |
|-------------|-----------------------|------|--------|-----------|--------|------|------|----|--|----|--|------|------|-------|
| | | Aに近い | ややAに近い | どちらともいえない | ややBに近い | Bに近い | 無回答 | | | | | | | |
| 全体 (n= 198) | | 14.1 | 22.2 | 31.3 | 25.3 | 7.1 | | | | | | 36.4 | 32.3 | -0.11 |
| 業種別 | メーカー (n= 105) | 13.3 | 19.0 | 30.5 | 28.6 | 8.6 | | | | | | 32.4 | 37.1 | 0.00 |
| | 非メーカー (n= 83) | 16.9 | 22.9 | 32.5 | 22.9 | 4.8 | | | | | | 39.8 | 27.7 | -0.24 |
| | その他 (n= 10) | | 50.0 | | 30.0 | 10.0 | 10.0 | | | | | 50.0 | 20.0 | -0.20 |
| 従業員規模別 | 999人以下 (n= 56) | 12.5 | 21.4 | 28.6 | 28.6 | 8.9 | | | | | | 33.9 | 37.5 | 0.00 |
| | 1000人~4999人 (n= 94) | 13.8 | 22.3 | 36.2 | 20.2 | 7.4 | | | | | | 36.2 | 27.7 | -0.15 |
| | 5000人以上 (n= 48) | 16.7 | 22.9 | 25.0 | 31.3 | 4.2 | | | | | | 39.6 | 35.4 | -0.17 |
| 営業利益別 | 100億未満 (n= 98) | 17.3 | 24.5 | 33.7 | 19.4 | 5.1 | | | | | | 41.8 | 24.5 | -0.30 |
| | 100億以上500億未満 (n= 46) | 15.2 | 15.2 | 26.1 | 32.6 | 10.9 | | | | | | 30.4 | 43.5 | 0.09 |
| | 500億以上1000億未満 (n= 14) | 14.3 | 28.6 | 35.7 | 14.3 | 7.1 | | | | | | 42.9 | 21.4 | -0.29 |
| | 1000億以上 (n= 21) | 4.8 | 14.3 | 33.3 | 38.1 | 9.5 | | | | | | 19.0 | 47.6 | 0.33 |

2202-07

3. 仕事の進め方・任せ方

- ▶ 多くの企業は、仕事の進め方は現場に任せ、想定以上の成果を出すことを期待している。一方で、人材は代替可能だと回答した企業が多い。
- 5～6割の企業が業務の枠を超えて、想定以上の成果を期待している。
 - 4割強の企業は人材が代替可能であると回答している。
 - 6割弱の企業は仕事の進め方について現場の裁量権が強いと回答している。

■「仕事の進め方・任せ方」についての考え【マトリックス】(全体/単一回答)



2301

3. 仕事の進め方・任せ方

▶ 特に、メーカーで規定業務を超えた働きを期待する企業が多い。

- いずれも規定した業務を超えた働きを期待している企業の方が多い。
- 業種別にみると、【メーカー】では、規定した業務を超えた働きを期待する企業が約6割と、【非メーカー】に比べて多い。

▶ 特に、メーカーで規定レベル以上の成果を期待する企業が多い。

- いずれも規定したレベル以上の成果を期待している企業の方が多い。
- 業種別にみると、【メーカー】では、規定したレベル以上の成果を期待する企業が約65%と、【非メーカー】に比べて多い。

■「仕事の進め方・任せ方」についての考え(全体/単一回答)

【A 社員には、定められたミッションの枠の中での、仕事の遂行を期待しているvsB 社員には、定められたミッションの枠を超えて、様々な仕事を行うことを期待している】

| | | -2点 | | | | | | -1点 | | | | | | 0点 | | | | | | 1点 | | | | | | 2点 | | | | | | | | |
|--------|-----------------------|------|------|--------|------|-----------|------|--------|------|------|--|-----|--|------|--|--------|--|-----------|--|--------|--|------|--|-----|--|----|----|-----|--|--|--|--|--|--|
| | | Aに近い | | ややAに近い | | どちらともいえない | | ややBに近い | | Bに近い | | 無回答 | | Aに近い | | ややAに近い | | どちらともいえない | | ややBに近い | | Bに近い | | 無回答 | | A計 | B計 | 平均値 | | | | | | |
| | | % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 全体 | (n= 198) | 6.1 | 25.8 | 13.1 | 38.9 | 15.7 | 0.5 | 31.8 | 54.5 | 0.32 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 業種別 | メーカー (n= 105) | 5.7 | 22.9 | 13.3 | 41.9 | 16.2 | — | 28.6 | 58.1 | 0.40 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 非メーカー (n= 83) | 7.2 | 28.9 | 12.0 | 36.1 | 14.5 | 1.2 | 36.1 | 50.6 | 0.22 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | その他 (n= 10) | 30.0 | 20.0 | 30.0 | 20.0 | — | 30.0 | 50.0 | 0.40 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 従業員規模別 | 999人以下 (n= 56) | 8.9 | 25.0 | 14.3 | 41.1 | 10.7 | — | 33.9 | 51.8 | 0.20 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1000人~4999人 (n= 94) | 4.3 | 28.7 | 13.8 | 38.3 | 13.8 | 1.1 | 33.0 | 52.1 | 0.29 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 5000人以上 (n= 48) | 6.3 | 20.8 | 10.4 | 37.5 | 25.0 | — | 27.1 | 62.5 | 0.54 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 営業利益別 | 100億未満 (n= 98) | 9.2 | 28.6 | 14.3 | 42.9 | 5.1 | — | 37.8 | 48.0 | 0.06 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 100億以上500億未満 (n= 46) | 4.3 | 26.1 | 10.9 | 30.4 | 28.3 | — | 30.4 | 58.7 | 0.52 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 500億以上1000億未満 (n= 14) | 7.1 | 21.4 | 21.4 | 14.3 | 35.7 | — | 28.6 | 50.0 | 0.50 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1000億以上 (n= 21) | 14.3 | 4.8 | 52.4 | 23.8 | 4.8 | — | 14.3 | 76.2 | 0.90 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

2302-01

■「仕事の進め方・任せ方」についての考え(全体/単一回答)

【A 社員には、定められたミッションを、想定したレベルまで達成することを期待しているvsB 社員には、定められたミッションを、想定したレベルを超えて達成することを期待している】

| | | -2点 | | | | | | -1点 | | | | | | 0点 | | | | | | 1点 | | | | | | 2点 | | | | | | | | |
|--------|-----------------------|------|------|--------|------|-----------|------|--------|------|------|------|-----|--|------|--|--------|--|-----------|--|--------|--|------|--|-----|--|----|----|-----|--|--|--|--|--|--|
| | | Aに近い | | ややAに近い | | どちらともいえない | | ややBに近い | | Bに近い | | 無回答 | | Aに近い | | ややAに近い | | どちらともいえない | | ややBに近い | | Bに近い | | 無回答 | | A計 | B計 | 平均値 | | | | | | |
| | | % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 全体 | (n= 198) | 4.0 | 20.7 | 12.1 | 44.4 | 18.2 | 0.5 | 24.7 | 62.6 | 0.52 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 業種別 | メーカー (n= 105) | 4.8 | 15.2 | 15.2 | 49.5 | 15.2 | — | 20.0 | 64.8 | 0.55 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 非メーカー (n= 83) | 3.6 | 28.9 | 8.4 | 36.1 | 21.7 | 1.2 | 32.5 | 57.8 | 0.44 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | その他 (n= 10) | 10.0 | 10.0 | 60.0 | 20.0 | — | 10.0 | 80.0 | 0.90 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 従業員規模別 | 999人以下 (n= 56) | 5.4 | 16.1 | 12.5 | 48.2 | 17.9 | — | 21.4 | 66.1 | 0.57 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1000人~4999人 (n= 94) | 3.2 | 21.3 | 13.8 | 44.7 | 16.0 | 1.1 | 24.5 | 60.6 | 0.49 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 5000人以上 (n= 48) | 4.2 | 25.0 | 8.3 | 39.6 | 22.9 | — | 29.2 | 62.5 | 0.52 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 営業利益別 | 100億未満 (n= 98) | 5.1 | 26.5 | 12.2 | 43.9 | 12.2 | — | 31.6 | 56.1 | 0.32 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 100億以上500億未満 (n= 46) | 4.3 | 17.4 | 10.9 | 39.1 | 28.3 | — | 21.7 | 67.4 | 0.70 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 500億以上1000億未満 (n= 14) | 14.3 | 28.6 | 28.6 | 28.6 | — | 14.3 | 57.1 | 0.71 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1000億以上 (n= 21) | 4.8 | 14.3 | 4.8 | 57.1 | 14.3 | 4.8 | — | 19.0 | 71.4 | 0.65 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

2302-02

3. 仕事の進め方・任せ方

▶ 非メーカー、1000人以上の企業で、人材は代替可能だと考える傾向がより強い。

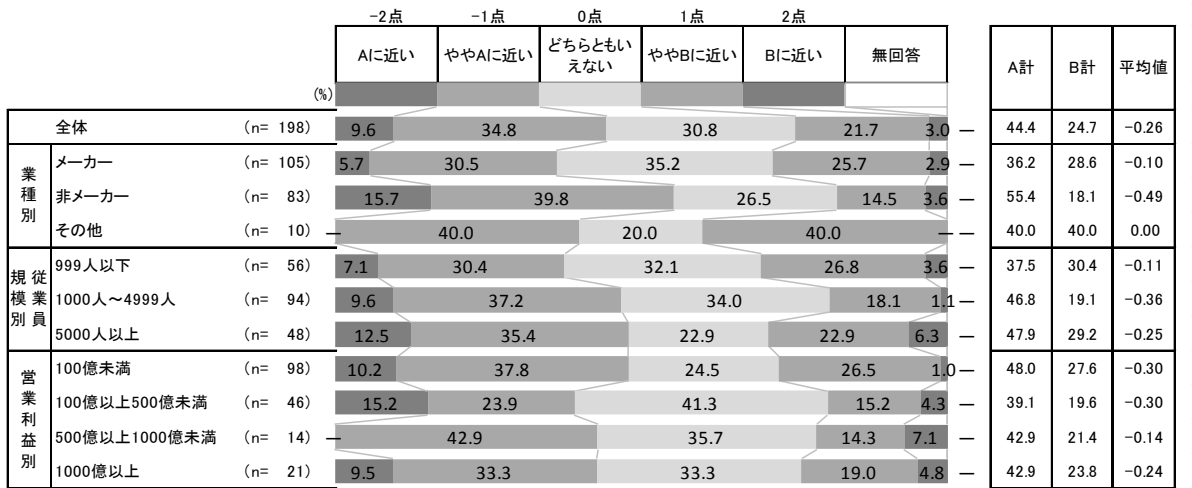
- 業種別にみると、【非メーカー】では、5割強の企業が人材は代替可能だと回答しており、【メーカー】に比べて多い。
- 従業員規模別にみると、1000人以上の方が【999人以下】よりも、人材は代替可能だと回答した企業が多い。

▶ メーカー、5000人以上の企業で現場の裁量権が強い。

- 業種別にみると、【メーカー】では、現場の裁量権が強いと回答した企業が約6割と、【非メーカー】に比べて多い。
- 従業員規模別にみると、【5000人以上】では、現場の裁量権が強いと回答した企業が7割を超える。

■「仕事の進め方・任せ方」についての考え(全体/単一回答)

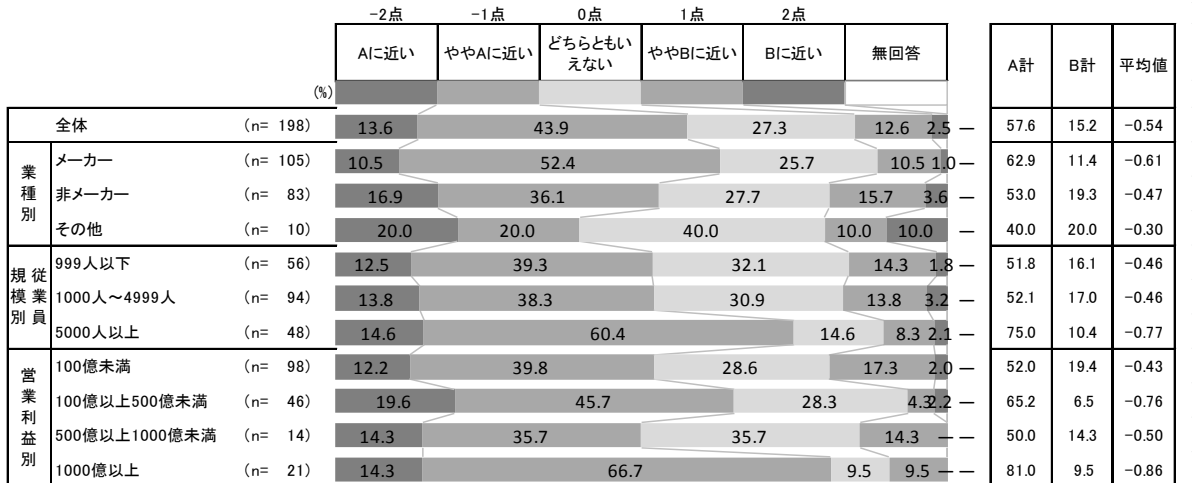
【A 多くの仕事は、欠員が発生しても他の者で代行できるvsB 多くの仕事は、欠員が出た場合に、他の者で代行することは困難である】



2302-03

■「仕事の進め方・任せ方」についての考え(全体/単一回答)

【A 現場における判断・裁量の範囲が広いvsB 現場における判断・裁量の範囲は狭い】



2302-04

4. 成果向上・能力開発の施策

▶ 規模が大きくなるほど、褒めるマネジメントが多い傾向がみられる。

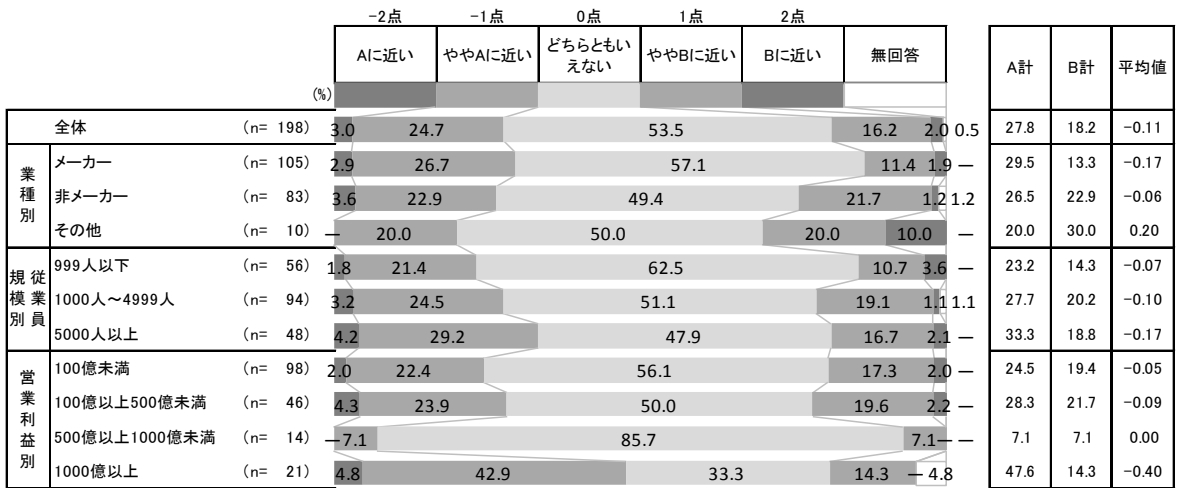
- 業種別にみると、【メーカー】では叱るマネジメントは1割を超える程度。
- 従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、褒めるマネジメントが多くなる。

▶ 規模が大きくなるほど、評価結果・理由が十分にフィードバックされている傾向が強い。

- 業種別にみると、【非メーカー】では、評価結果・理由の十分なフィードバックが行なわれていると回答した企業が7割近い。
- 従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、十分なフィードバックが行なわれていると回答した企業が多い。

■「成果向上・能力開発の施策」についての考え(全体/単一回答)

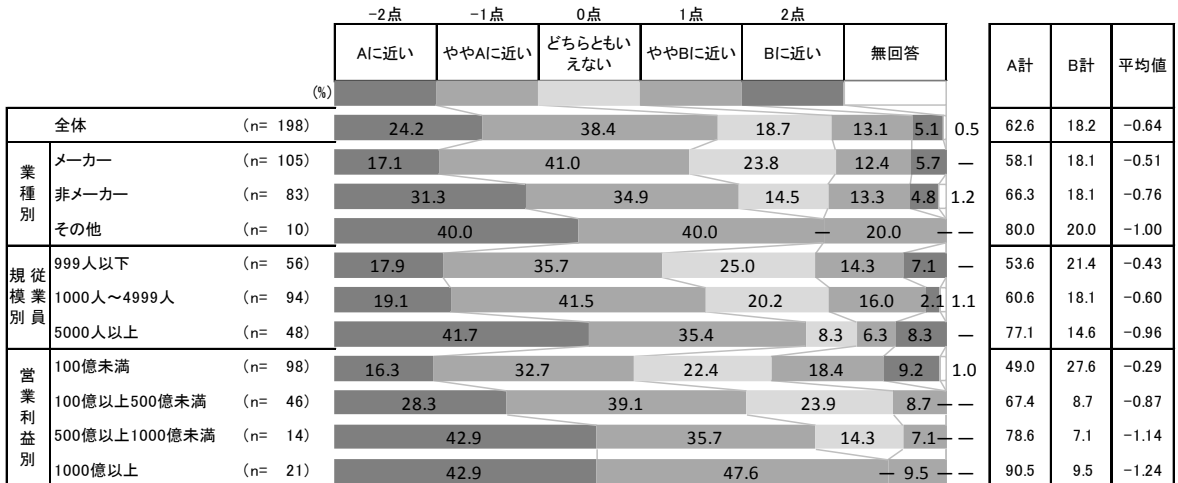
【A 褒めるマネジメントが主体である vs B 叱るマネジメントが主体である】



2402-01

■「成果向上・能力開発の施策」についての考え(全体/単一回答)

【A 評価結果および評価理由のフィードバックは十分に行われている vs B 評価結果および評価理由のフィードバックは行われていない】



2402-02

4. 成果向上・能力開発の施策

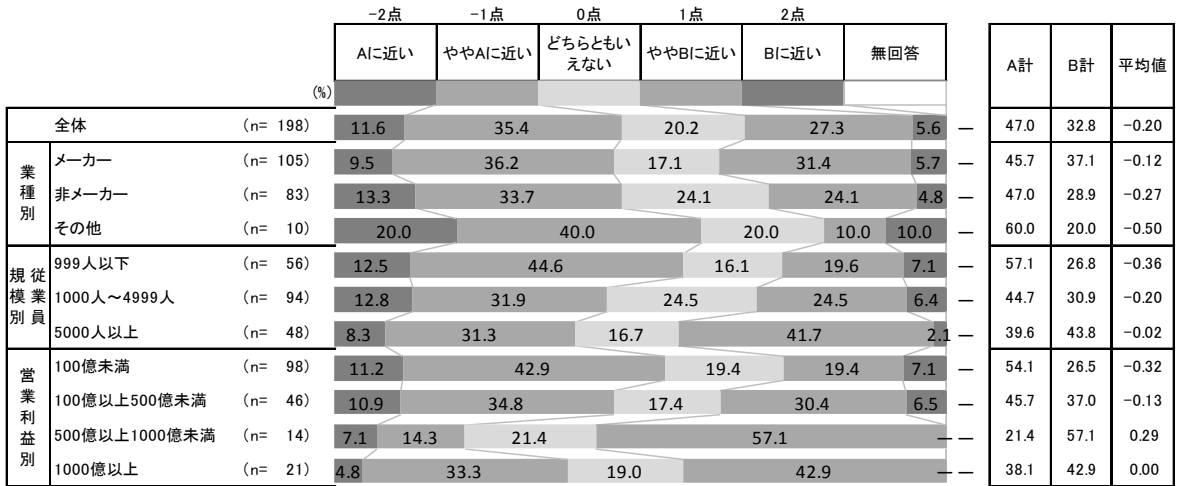
▶ 小規模企業ほど、教育投資の公平性が高い。

- 業種別にみると、【メーカー】では、教育投資が特定社員に対して重点的に行なっていると回答した企業が4割弱と、【非メーカー】に比べて高い。
- 従業員規模別にみると、規模が小さくなるほど、教育投資の公平性が高い。

▶ いずれもOJT中心が多数を占める。

■「成果向上・能力開発の施策」についての考え(全体/単一回答)

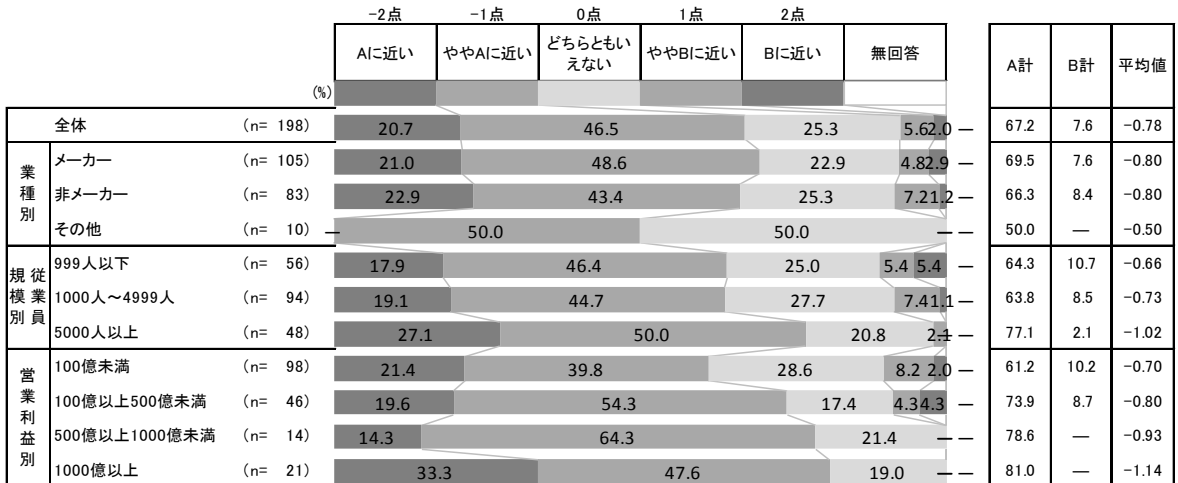
【A 教育投資は、すべての社員に対して公平に行っているvsB 教育投資は、特定の社員に対して重点的に行っている】



2402-03

■「成果向上・能力開発の施策」についての考え(全体/単一回答)

【A 社員の能力開発は、OJTが中心であるvsB 社員の能力開発にはOFF-JTの占める割合が大きい】



2402-04

4. 成果向上・能力開発の施策

▶ 非メーカーでは、OJTの計画・実行に対する本社人事部の関与は意見が分かれる。

- 業種別にみると、【メーカー】では、OJTの計画・実行に対して本社人事部が関与していない企業の方が多いが、【非メーカー】では意見が二分している。

▶ 小規模企業ほど、社員自ら能力開発の機会を創り出すべきと回答した企業が多い。

- 従業員規模別にみると、規模が小さくなるほど、能力開発の機会は社員自ら創り出すものだと回答した企業が多い。

■「成果向上・能力開発の施策」についての考え(全体/単一回答)

【A 本社人事部が、OJTの計画や実行に関与しているvsB 本社人事部は、OJTの計画や実行には全く関与していない】

| | | -2点 -1点 0点 1点 2点 | | | | | | A計 | B計 | 平均値 |
|--------|-----------------------|------------------|--------|-----------|--------|------|-----|------|------|-------|
| | | Aに近い | ややAに近い | どちらともいえない | ややBに近い | Bに近い | 無回答 | | | |
| 全体 | (n= 198) | 6.1 | 33.3 | 19.2 | 29.3 | 11.6 | 0.5 | 39.4 | 40.9 | 0.07 |
| 業種別 | メーカー (n= 105) | 4.8 | 28.6 | 26.7 | 28.6 | 11.4 | - | 33.3 | 40.0 | 0.13 |
| | 非メーカー (n= 83) | 6.0 | 39.8 | 9.6 | 30.1 | 13.3 | 1.2 | 45.8 | 43.4 | 0.05 |
| | その他 (n= 10) | 20.0 | 30.0 | 20.0 | 30.0 | - | - | 50.0 | 30.0 | -0.40 |
| 従業員規模別 | 999人以下 (n= 56) | 5.4 | 33.9 | 17.9 | 33.9 | 8.9 | - | 39.3 | 42.9 | 0.07 |
| | 1000人~4999人 (n= 94) | 8.5 | 36.2 | 18.1 | 27.7 | 8.5 | 1.1 | 44.7 | 36.2 | -0.09 |
| | 5000人以上 (n= 48) | 2.1 | 27.1 | 22.9 | 27.1 | 20.8 | - | 29.2 | 47.9 | 0.38 |
| 営業利益別 | 100億未満 (n= 98) | 4.1 | 33.7 | 19.4 | 32.7 | 10.2 | - | 37.8 | 42.9 | 0.11 |
| | 100億以上500億未満 (n= 46) | 6.5 | 41.3 | 15.2 | 23.9 | 10.9 | 2.2 | 47.8 | 34.8 | -0.09 |
| | 500億以上1000億未満 (n= 14) | 21.4 | 28.6 | 35.7 | 14.3 | - | - | 21.4 | 50.0 | 0.43 |
| | 1000億以上 (n= 21) | 14.3 | 23.8 | 23.8 | 28.6 | 9.5 | - | 38.1 | 38.1 | -0.05 |

2402-05

■「成果向上・能力開発の施策」についての考え(全体/単一回答)

【A 能力開発の機会は、会社が責任を持って社員に提供するものだと考えているvsB 能力開発の機会は、社員が自ら創り出すものだと考えられている】

| | | -2点 -1点 0点 1点 2点 | | | | | | A計 | B計 | 平均値 |
|--------|-----------------------|------------------|--------|-----------|--------|------|-----|------|------|-------|
| | | Aに近い | ややAに近い | どちらともいえない | ややBに近い | Bに近い | 無回答 | | | |
| 全体 | (n= 198) | 3.5 | 32.3 | 30.3 | 28.3 | 5.6 | - | 35.9 | 33.8 | 0.00 |
| 業種別 | メーカー (n= 105) | 5.7 | 30.5 | 32.4 | 27.6 | 3.8 | - | 36.2 | 31.4 | -0.07 |
| | 非メーカー (n= 83) | 1.2 | 34.9 | 27.7 | 27.7 | 8.4 | - | 36.1 | 36.1 | 0.07 |
| | その他 (n= 10) | 30.0 | 30.0 | 40.0 | - | - | - | 30.0 | 40.0 | 0.10 |
| 従業員規模別 | 999人以下 (n= 56) | 3.6 | 26.8 | 32.1 | 30.4 | 7.1 | - | 30.4 | 37.5 | 0.11 |
| | 1000人~4999人 (n= 94) | 3.2 | 36.2 | 26.6 | 27.7 | 6.4 | - | 39.4 | 34.0 | -0.02 |
| | 5000人以上 (n= 48) | 4.2 | 31.3 | 35.4 | 27.1 | 2.1 | - | 35.4 | 29.2 | -0.08 |
| 営業利益別 | 100億未満 (n= 98) | 3.1 | 28.6 | 31.6 | 31.6 | 5.1 | - | 31.6 | 36.7 | 0.07 |
| | 100億以上500億未満 (n= 46) | 4.3 | 39.1 | 26.1 | 23.9 | 6.5 | - | 43.5 | 30.4 | -0.11 |
| | 500億以上1000億未満 (n= 14) | 7.1 | 28.6 | 35.7 | 21.4 | 7.1 | - | 35.7 | 28.6 | -0.07 |
| | 1000億以上 (n= 21) | 33.3 | 23.8 | 33.3 | 9.5 | - | - | 33.3 | 42.9 | 0.19 |

2402-06

4. 成果向上・能力開発の施策

▶ 能力開発諸施策について、非メーカーでは本社人事部主導の傾向が強い。

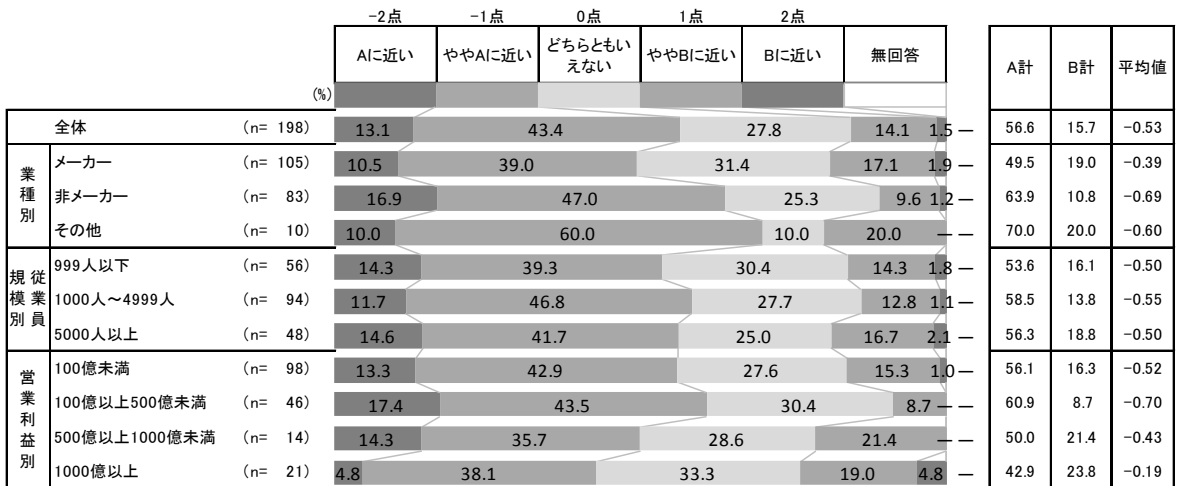
- 業種別にみると、【非メーカー】では、能力開発諸施策は本社人事部主導で行なわれていると回答した企業が6割を超える。

▶ いずれも経営者・役員に対する能力開発施策を実施していない企業が多い。

- 従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、経営者・役員に対する能力開発施策を行なっていると回答した企業の割合が高いが、【5000人以上】でも経営者・役員に対する能力開発施策を行なっていない企業の方が多い。

■「成果向上・能力開発の施策」についての考え(全体/単一回答)

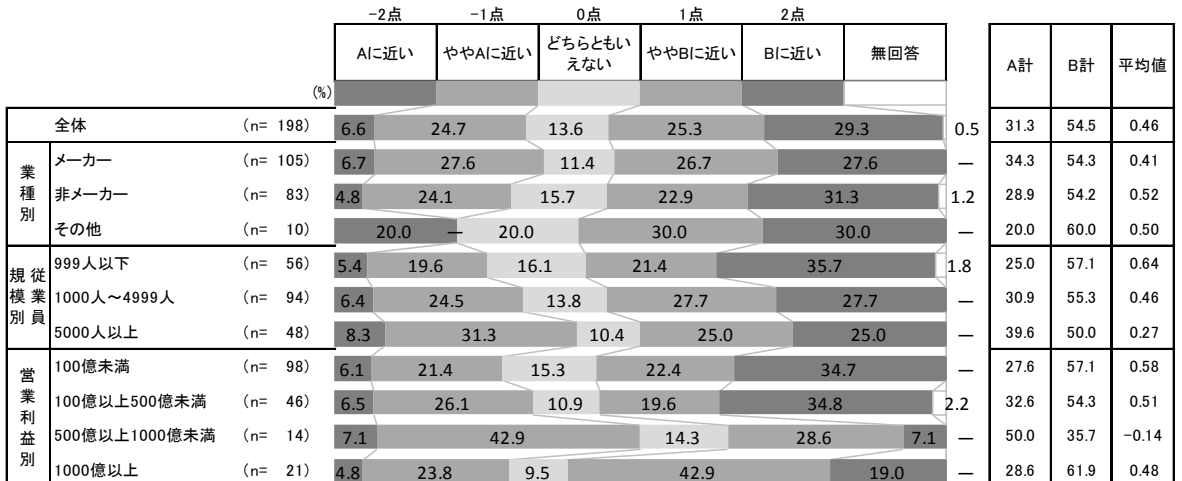
【A 能力開発の諸施策は、本社人事部主導で行われているvsB 能力開発の諸施策は、現場主導で行われている】



2402-07

■「成果向上・能力開発の施策」についての考え(全体/単一回答)

【A 経営者・役員に対して能力開発の施策を行っているvsB 経営者・役員に対しては能力開発の施策を行っていない】



2402-08

5. キャリア支援

▶ 自己責任でのキャリア開発を求めている企業が多く、キャリアの複線化が進んでいる企業は少数。

- 約4割の企業が社員のキャリアは自己責任に任せていると回答。
- プロフェッショナルとしてのキャリア育成か、ゼネラリストとしてのキャリア育成かについては、意見が分かれている。
- 約6割の企業が、一定以上の給与獲得のためには組織長のポジションにつくことが求められると回答している。

■「キャリア支援」についての考え【マトリックス】(全体/単一回答)

| 【A】 | | スコア | | | | | | 【B】 | | |
|---------------------------------------|----------|------|--------|-----------|--------|------|-----|------|------|-------|
| | | -2点 | -1点 | 0点 | 1点 | 2点 | | | | |
| | | Aに近い | ややAに近い | どちらともいえない | ややBに近い | Bに近い | 無回答 | A計 | B計 | 平均値 |
| 個々のキャリアに関しては、会社が責任を持って開発の支援を行う | (n= 198) | 1.0 | 25.3 | 33.3 | 28.8 | 11.6 | — | 26.3 | 40.4 | 0.25 |
| プロフェッショナルとしてのキャリア育成を重視している | (n= 198) | 3.0 | 23.7 | 43.9 | 22.7 | 6.6 | — | 26.8 | 29.3 | 0.06 |
| 一定以上の給与を獲得するためには、組織長のポジションにつくことが求められる | (n= 198) | 23.2 | 34.8 | 10.1 | 19.2 | 12.6 | — | 58.1 | 31.8 | -0.37 |

5. キャリア支援

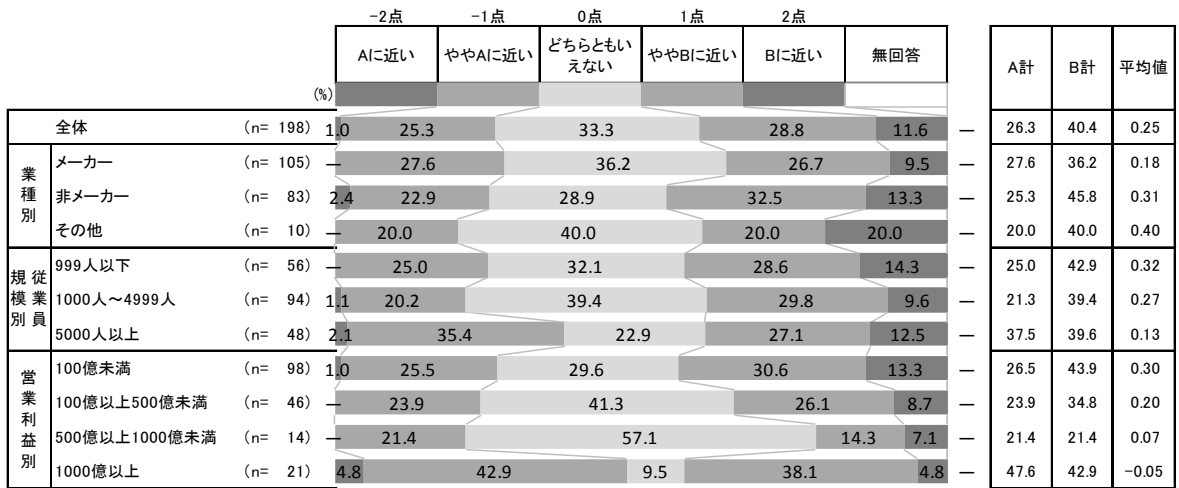
▶ 非メーカーでキャリアについては自己責任の傾向が強い。

- 業種別にみると、【非メーカー】では、キャリアは社員の自己責任と回答した企業が半数近い。

▶ 5000人以上の企業では、ゼネラリストとしてのキャリア支援がやや多い。

■「キャリア支援」についての考え(全体/単一回答)

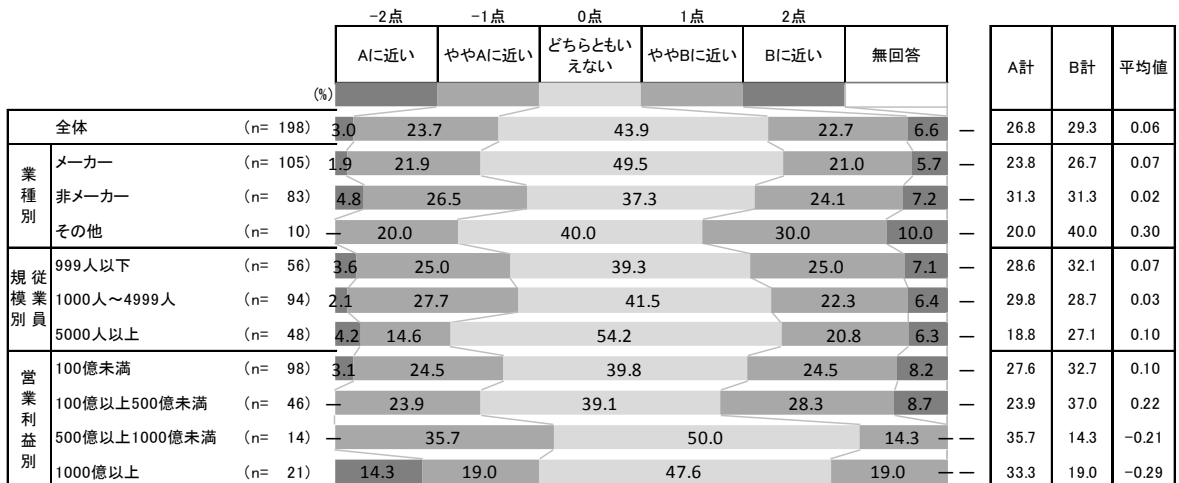
【A 個々人のキャリアに関しては、会社が責任を持って開発の支援を行うvsB 個々人のキャリアに関しては、社員の自己責任に任せている】



2502-01

■「キャリア支援」についての考え(全体/単一回答)

【A プロフェッショナルとしてのキャリア育成を重視しているvsB ゼネラリストとしてのキャリアの育成を重視している】



2502-02

5. キャリア支援

▶ 特に、非メーカーで一定以上の給与獲得のためには、組織長のポジションにつくことが求められる。

- 業種別にみると、【非メーカー】では、一定以上の給与獲得のためには組織長のポジションにつくことが求められると回答した企業が約6割。

■「キャリア支援」についての考え(全体/単一回答)

【A 一定以上の給与を獲得するためには、組織長のポジションにつくことが求められる vs B 組織長のポジションと同等、もしくはそれ以上の給与を得られる他のキャリアがある】

| | | -2点 | | | | | | | | | | | | | | |
|-------|-----------------------|----------------|------|--------|------|-----------|------|--------|------|------|------|------|------|-------|-------|-----|
| | | -2点 | | -1点 | | 0点 | | 1点 | | 2点 | | | | | | |
| | | Aに近い | | ややAに近い | | どちらともいえない | | ややBに近い | | Bに近い | | 無回答 | | A計 | B計 | 平均値 |
| | | % | | | | | | | | | | | | | | |
| 全体 | (n= 198) | 23.2 | | 34.8 | | 10.1 | | 19.2 | | 12.6 | | 58.1 | 31.8 | -0.37 | | |
| 業種別 | メーカー (n= 105) | 22.9 | | 31.4 | | 10.5 | | 21.0 | | 14.3 | | 54.3 | 35.2 | -0.28 | | |
| | 非メーカー (n= 83) | 24.1 | | 38.6 | | 9.6 | | 19.3 | | 8.4 | | 62.7 | 27.7 | -0.51 | | |
| | その他 (n= 10) | 20.0 | | 40.0 | | 10.0 | | 30.0 | | | | 60.0 | 30.0 | -0.20 | | |
| | 規模別 | 999人以下 (n= 56) | 19.6 | | 39.3 | | 14.3 | | 16.1 | | 10.7 | | 58.9 | 26.8 | -0.41 | |
| | 1000人~4999人 (n= 94) | 25.5 | | 34.0 | | 8.5 | | 19.1 | | 12.8 | | 59.6 | 31.9 | -0.40 | | |
| | 5000人以上 (n= 48) | 22.9 | | 31.3 | | 8.3 | | 22.9 | | 14.6 | | 54.2 | 37.5 | -0.25 | | |
| 営業利益別 | 100億未満 (n= 98) | 26.5 | | 39.8 | | 12.2 | | 13.3 | | 8.2 | | 66.3 | 21.4 | -0.63 | | |
| | 100億以上500億未満 (n= 46) | 32.6 | | 28.3 | | 4.3 | | 21.7 | | 13.0 | | 60.9 | 34.8 | -0.46 | | |
| | 500億以上1000億未満 (n= 14) | 7.1 | | 14.3 | | 14.3 | | 50.0 | | 14.3 | | 21.4 | 64.3 | 0.50 | | |
| | 1000億以上 (n= 21) | 9.5 | | 23.8 | | 14.3 | | 28.6 | | 23.8 | | 33.3 | 52.4 | 0.33 | | |

2502-03

6. 評価や動機付け

▶ 安定した業績よりも、新たなチャレンジやプロセスが評価され、降格人事や給与ダウンはない企業が多い

- 新しい提案やチャレンジが評価されると回答した企業は約4割と、安定した仕事が評価される企業よりも多い。
- 約5割の企業がプロセスに則った行動を重視している。
- 評価はパフォーマンスと実力によるが半数近いが、プロモーションは成長の可能性も含まれるが4割を超える。
- 約4割の企業が給与制度は年功要素が組み入れられないと回答している。
- 半数以上の企業が、高業績には賃金・昇進・昇格で報いる仕組みしかないと回答している。
- 6割以上の企業で降格人事はほとんどなく、半数の企業が評価結果に基づく給与ダウンはないと回答している。
- 顧客からの評価は社員の評価に反映されないと回答した企業は約6割となっている。

■「評価や動機付け」についての考え【マトリックス】(全体/単一回答)

| 【A】 | 評価 | | | | | | 【B】 | A計 | B計 | 平均値 |
|---|------|--------|-----------|--------|------|-----|------|------|-------|-----|
| | -2点 | -1点 | 0点 | 1点 | 2点 | 無回答 | | | | |
| (%) | Aに近い | ややAに近い | どちらともいえない | ややBに近い | Bに近い | 無回答 | | | | |
| 安定した精度の高い仕事で、最も評価される (n= 198) | 4.0 | 25.3 | 31.3 | 31.8 | 7.6 | — | 29.3 | 39.4 | 0.14 | |
| 結果さえ出していれば、プロセスについては全く問われない (n= 198) | 2.5 | 17.7 | 31.8 | 37.4 | 10.6 | — | 20.2 | 48.0 | 0.36 | |
| 評価(期間評価)は、パフォーマンスだけでなく将来的な成長の可能性も要素として含まれる (n= 198) | 2.5 | 31.8 | 18.2 | 34.3 | 13.1 | — | 34.3 | 47.5 | 0.24 | |
| プロモーションは、パフォーマンスだけでなく将来的な成長の可能性も要素として含まれる (n= 198) | 6.1 | 38.4 | 29.8 | 20.7 | 4.0 | 1.0 | 44.4 | 24.7 | -0.22 | |
| 当社の給与制度では、年功的な要素は全く組み入れられていない (n= 198) | 15.2 | 26.8 | 23.7 | 30.8 | 3.5 | — | 41.9 | 34.3 | -0.19 | |
| 高い業績に対しては、賃金や昇進・昇格で報いる仕組みしかない (n= 198) | 20.7 | 33.3 | 14.1 | 24.2 | 7.6 | — | 54.0 | 31.8 | -0.35 | |
| 降格人事は、頻繁に行われている (n= 198) | 5.6 | 10.1 | 21.2 | 28.3 | 34.8 | — | 15.7 | 63.1 | 0.77 | |
| 評価結果に基づく給与ダウンは、頻繁に発生している (n= 198) | 11.6 | 17.7 | 20.2 | 31.3 | 18.7 | 0.5 | 29.3 | 50.0 | 0.28 | |
| 顧客接点を担う社員の期間評価には、顧客からの評価や声が反映されている (n= 198) | 1.5 | 14.6 | 23.2 | 34.3 | 26.3 | — | 16.2 | 60.6 | 0.69 | |
| ベストプラクティスを社内で共有する公式の場や仕組みがある (n= 198) | 10.1 | 26.3 | 25.3 | 24.7 | 13.1 | 0.5 | 36.4 | 37.9 | 0.05 | |

6. 評価や動機付け

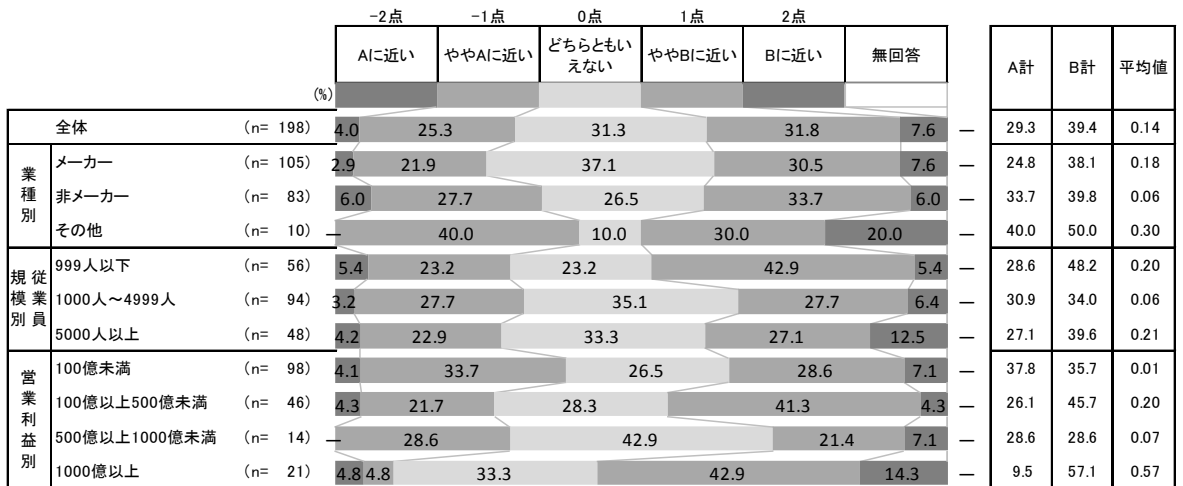
▶ 999人以下の企業で、新しい提案・チャレンジに対する評価がより強い。

- 従業員規模別にみると、【999人以下】では、新しい提案やチャレンジが評価されると回答した企業が約5割と、1000人以上に比べて多い。

▶ いずれも正しいプロセスに則って行動していたかを重視している企業が多い。

■「評価や動機付け」についての考え(全体/単一回答)

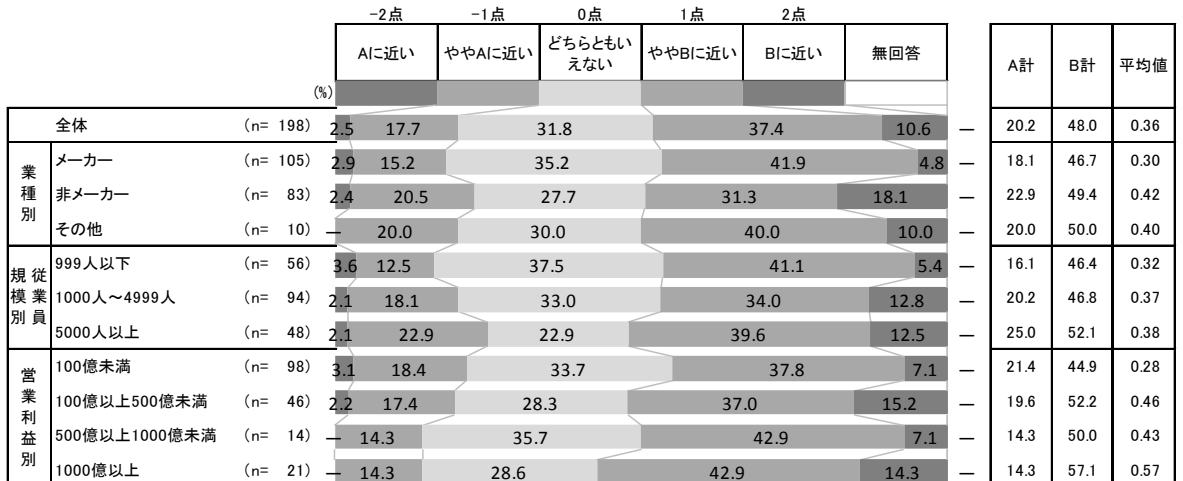
【A 安定した精度の高い仕事、最も評価される vs B 新しい提案や大胆なチャレンジが、最も評価される】



2602-01

■「評価や動機付け」についての考え(全体/単一回答)

【A 結果さえ出していれば、プロセスについては全く問われない vs B 正しいプロセスに則って行動していたかが最重要視される】



2602-02

6. 評価や動機付け

▶ いずれも評価はパフォーマンスと個人の能力により決まると回答した企業が多い。

▶ いずれも経営者・役員に対する能力開発施策を実施していない企業が多い。

- 業種別にみると、【メーカー】では、プロモーションは将来的な成長の可能性も含まれるが約5割と、【非メーカー】に比べて多い。
- 従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、将来的な成長の可能性も含まれると回答した企業が多い。

■「評価や動機付け」についての考え(全体/単一回答)

【A 評価(期間評価)は、パフォーマンスだけでなく将来的な成長の可能性も要素として含まれるvsB 評価(期間評価)は、パフォーマンスとそれを支える個人の能力により決まる】

| | | -2点 | | | | | -1点 | | | | | 0点 | | | | | 1点 | | | | | 2点 | | | | | A計 | B計 | 平均値 |
|--------|-----------------------|------|--------|-----------|--------|------|------|------|--------|-----------|--------|------|-----|------|--------|-----------|--------|------|-----|------|--------|-----------|--------|------|-----|--|----|----|-----|
| | | Aに近い | ややAに近い | どちらともいえない | ややBに近い | Bに近い | 無回答 | Aに近い | ややAに近い | どちらともいえない | ややBに近い | Bに近い | 無回答 | Aに近い | ややAに近い | どちらともいえない | ややBに近い | Bに近い | 無回答 | Aに近い | ややAに近い | どちらともいえない | ややBに近い | Bに近い | 無回答 | | | | |
| 全体 | (n= 198) | 2.5 | 31.8 | 18.2 | 34.3 | 13.1 | 34.3 | 47.5 | 0.24 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 業種別 | メーカー (n= 105) | 3.8 | 31.4 | 18.1 | 33.3 | 13.3 | 35.2 | 46.7 | 0.21 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 非メーカー (n= 83) | 1.2 | 31.3 | 19.3 | 34.9 | 13.3 | 32.5 | 48.2 | 0.28 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | その他 (n= 10) | - | 40.0 | 10.0 | 40.0 | 10.0 | 40.0 | 50.0 | 0.20 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | その他 (n= 10) | - | 40.0 | 10.0 | 40.0 | 10.0 | 40.0 | 50.0 | 0.20 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 従業員規模別 | 999人以下 (n= 56) | 1.8 | 35.7 | 19.6 | 32.1 | 10.7 | 37.5 | 42.9 | 0.14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1000人~4999人 (n= 94) | 3.2 | 28.7 | 14.9 | 41.5 | 11.7 | 31.9 | 53.2 | 0.30 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 5000人以上 (n= 48) | 2.1 | 33.3 | 22.9 | 22.9 | 18.8 | 35.4 | 41.7 | 0.23 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 営業利益別 | 100億未満 (n= 98) | 2.0 | 30.6 | 19.4 | 37.8 | 10.2 | 32.7 | 48.0 | 0.23 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 100億以上500億未満 (n= 46) | 6.5 | 28.3 | 19.6 | 30.4 | 15.2 | 34.8 | 45.7 | 0.20 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 500億以上1000億未満 (n= 14) | - | 35.7 | 28.6 | 21.4 | 14.3 | 35.7 | 35.7 | 0.14 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1000億以上 (n= 21) | - | 38.1 | 9.5 | 28.6 | 23.8 | 38.1 | 52.4 | 0.38 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

2602-03

■「評価や動機付け」についての考え(全体/単一回答)

【A プロモーションは、パフォーマンスだけでなく将来的な成長の可能性も要素として含まれるvsB プロモーションは、パフォーマンスとそれを支える個人の能力により決まる】

| | | -2点 | | | | | -1点 | | | | | 0点 | | | | | 1点 | | | | | 2点 | | | | | A計 | B計 | 平均値 |
|--------|-----------------------|------|--------|-----------|--------|------|------|------|--------|-----------|--------|------|-----|------|--------|-----------|--------|------|-----|------|--------|-----------|--------|------|-----|--|----|----|-----|
| | | Aに近い | ややAに近い | どちらともいえない | ややBに近い | Bに近い | 無回答 | Aに近い | ややAに近い | どちらともいえない | ややBに近い | Bに近い | 無回答 | Aに近い | ややAに近い | どちらともいえない | ややBに近い | Bに近い | 無回答 | Aに近い | ややAに近い | どちらともいえない | ややBに近い | Bに近い | 無回答 | | | | |
| 全体 | (n= 198) | 6.1 | 38.4 | 29.8 | 20.7 | 4.0 | 44.4 | 24.7 | -0.22 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 業種別 | メーカー (n= 105) | 7.6 | 42.9 | 27.6 | 17.1 | 3.8 | 50.5 | 21.0 | -0.34 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 非メーカー (n= 83) | 3.6 | 34.9 | 32.5 | 24.1 | 3.6 | 38.6 | 27.7 | -0.11 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | その他 (n= 10) | 10.0 | 20.0 | 30.0 | 30.0 | 10.0 | 30.0 | 40.0 | 0.10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | その他 (n= 10) | 10.0 | 20.0 | 30.0 | 30.0 | 10.0 | 30.0 | 40.0 | 0.10 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 従業員規模別 | 999人以下 (n= 56) | 1.8 | 33.9 | 37.5 | 25.0 | 1.8 | 35.7 | 26.8 | -0.09 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1000人~4999人 (n= 94) | 7.4 | 39.4 | 26.6 | 20.2 | 4.3 | 46.8 | 24.5 | -0.26 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 5000人以上 (n= 48) | 8.3 | 41.7 | 27.1 | 16.7 | 6.3 | 50.0 | 22.9 | -0.29 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 営業利益別 | 100億未満 (n= 98) | 2.0 | 35.7 | 27.6 | 29.6 | 5.1 | 37.8 | 34.7 | 0.00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 100億以上500億未満 (n= 46) | 10.9 | 37.0 | 41.3 | 6.5 | 4.3 | 47.8 | 6.5 | -0.55 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 500億以上1000億未満 (n= 14) | 14.3 | 35.7 | 28.6 | 21.4 | - | 50.0 | 21.4 | -0.43 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1000億以上 (n= 21) | 14.3 | 42.9 | 28.6 | 4.8 | 9.5 | 57.1 | 14.3 | -0.48 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

2602-04

6. 評価や動機付け

▶ メーカーでは年功的要素が強く、非メーカーでは弱い。

- 業種別にみると、【メーカー】では、給与制度は年功的要素が大半を占めているが約半数を占めるのに対し、【非メーカー】では、年功的要素が組み込まれていないが約半数を占める。

▶ 非メーカーでは約6割が、高業績には賃金や昇進・昇格で報いる仕組みしかないと回答。

- 業種別にみると、【非メーカー】では、高い業績に対しては、賃金や昇進・昇格で報いる仕組みしかないと回答した企業が約6割と、【メーカー】に比べて高い。
- 営業利益別にみると、営業利益が少なくなるほど、賃金や昇進・昇格で報いる仕組みしかないと回答した企業が多い傾向がみられる。

■「評価や動機付け」についての考え(全体/単一回答)

【A 当社の給与制度では、年功的な要素は全く組み入れられていないvsB 当社の給与制度では、給与の大半を年功的な要素が占めている】

| | | -2点 | | | | | | -1点 | | | | | | 0点 | | | | | | 1点 | | | | | | 2点 | | | | | | | | |
|-------|-----------------------|------|------|--------|------|-----------|------|--------|------|------|-----|-----|--|------|------|--------|--|-----------|--|--------|--|------|--|-----|--|----|----|-----|--|--|--|--|--|--|
| | | Aに近い | | ややAに近い | | どちらともいえない | | ややBに近い | | Bに近い | | 無回答 | | Aに近い | | ややAに近い | | どちらともいえない | | ややBに近い | | Bに近い | | 無回答 | | A計 | B計 | 平均値 | | | | | | |
| | | % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 全体 | (n= 198) | 15.2 | 15.2 | 26.8 | 26.8 | 23.7 | 23.7 | 30.8 | 30.8 | 3.5 | 3.5 | | | 41.9 | 34.3 | -0.19 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 業種別 | メーカー (n= 105) | 8.6 | 8.6 | 23.8 | 23.8 | 18.1 | 18.1 | 42.9 | 42.9 | 6.7 | 6.7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 非メーカー (n= 83) | 21.7 | 21.7 | 30.1 | 30.1 | 31.3 | 31.3 | 16.9 | 16.9 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | その他 (n= 10) | 30.0 | 30.0 | 30.0 | 30.0 | 20.0 | 20.0 | 20.0 | 20.0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 従業員規模 | 999人以下 (n= 56) | 14.3 | 14.3 | 23.2 | 23.2 | 25.0 | 25.0 | 32.1 | 32.1 | 5.4 | 5.4 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1000人~4999人 (n= 94) | 16.0 | 16.0 | 27.7 | 27.7 | 19.1 | 19.1 | 34.0 | 34.0 | 3.2 | 3.2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 5000人以上 (n= 48) | 14.6 | 14.6 | 29.2 | 29.2 | 31.3 | 31.3 | 22.9 | 22.9 | 2.1 | 2.1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 営業利益別 | 100億未満 (n= 98) | 11.2 | 11.2 | 26.5 | 26.5 | 23.5 | 23.5 | 33.7 | 33.7 | 5.1 | 5.1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 100億以上500億未満 (n= 46) | 17.4 | 17.4 | 30.4 | 30.4 | 21.7 | 21.7 | 26.1 | 26.1 | 4.3 | 4.3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 500億以上1000億未満 (n= 14) | 21.4 | 21.4 | 35.7 | 35.7 | 42.9 | 42.9 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1000億以上 (n= 21) | 33.3 | 33.3 | 23.8 | 23.8 | 28.6 | 28.6 | 14.3 | 14.3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

2602-05

■「評価や動機付け」についての考え(全体/単一回答)

【A 高い業績に対しては、賃金や昇進・昇格で報いる仕組みしかないvsB 高い業績に対して、賃金や昇進・昇格以外で報いる仕組みがある】

| | | -2点 | | | | | | -1点 | | | | | | 0点 | | | | | | 1点 | | | | | | 2点 | | | | | | | | |
|-------|-----------------------|------|------|--------|------|-----------|------|--------|------|------|-----|-----|--|------|--|--------|--|-----------|--|--------|--|------|--|-----|--|----|----|-----|--|--|--|--|--|--|
| | | Aに近い | | ややAに近い | | どちらともいえない | | ややBに近い | | Bに近い | | 無回答 | | Aに近い | | ややAに近い | | どちらともいえない | | ややBに近い | | Bに近い | | 無回答 | | A計 | B計 | 平均値 | | | | | | |
| | | % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 全体 | (n= 198) | 20.7 | 20.7 | 33.3 | 33.3 | 14.1 | 14.1 | 24.2 | 24.2 | 7.6 | 7.6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 業種別 | メーカー (n= 105) | 18.1 | 18.1 | 28.6 | 28.6 | 16.2 | 16.2 | 28.6 | 28.6 | 8.6 | 8.6 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 非メーカー (n= 83) | 18.1 | 18.1 | 41.0 | 41.0 | 13.3 | 13.3 | 20.5 | 20.5 | 7.2 | 7.2 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | その他 (n= 10) | 70.0 | 70.0 | 70.0 | 70.0 | 20.0 | 20.0 | 10.0 | 10.0 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 従業員規模 | 999人以下 (n= 56) | 21.4 | 21.4 | 26.8 | 26.8 | 16.1 | 16.1 | 28.6 | 28.6 | 7.1 | 7.1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1000人~4999人 (n= 94) | 23.4 | 23.4 | 35.1 | 35.1 | 14.9 | 14.9 | 18.1 | 18.1 | 8.5 | 8.5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 5000人以上 (n= 48) | 14.6 | 14.6 | 37.5 | 37.5 | 10.4 | 10.4 | 31.3 | 31.3 | 6.3 | 6.3 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 営業利益別 | 100億未満 (n= 98) | 21.4 | 21.4 | 36.7 | 36.7 | 13.3 | 13.3 | 23.5 | 23.5 | 5.1 | 5.1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 100億以上500億未満 (n= 46) | 23.9 | 23.9 | 32.6 | 32.6 | 10.9 | 10.9 | 23.9 | 23.9 | 8.7 | 8.7 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 500億以上1000億未満 (n= 14) | 14.3 | 14.3 | 35.7 | 35.7 | 21.4 | 21.4 | 21.4 | 21.4 | 7.1 | 7.1 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1000億以上 (n= 21) | 14.3 | 14.3 | 19.0 | 19.0 | 28.6 | 28.6 | 28.6 | 28.6 | 9.5 | 9.5 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

2602-06

6. 評価や動機付け

▶ メーカーでは降格人事の実施率は約6%だが、非メーカーでは3割近い。

- 業種別にみると、【非メーカー】では降格人事の実施率が3割弱と、【メーカー】（5.7%）に比べて高い。

▶ 非メーカーでは給与ダウンの発生率が4割と多い。

- 業種別にみると、【非メーカー】では給与ダウンの発生率が約4割と、【メーカー】（19.0%）に比べて高い。

■「評価や動機付け」についての考え（全体／単一回答）

【A 降格人事は、頻繁に行われているvsB 降格人事は、ほとんど行われていない】

| | | -2点 | | | | | -1点 | | | | | 0点 | | | | | 1点 | | | | | 2点 | | | | | | | | | | | | |
|-------|-----------------------|------|------|------|------|------|--------|--|--|--|--|-----------|--|--|--|--|--------|------|------|--|-----|------|------|------|--|--|-----|--|--|--|--|----|----|-----|
| | | Aに近い | | | | | ややAに近い | | | | | どちらともいえない | | | | | ややBに近い | | | | | Bに近い | | | | | 無回答 | | | | | A計 | B計 | 平均値 |
| | | % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 全体 | (n= 198) | 5.6 | 10.1 | 21.2 | 28.3 | 34.8 | | | | | | | | | | | | | | | | 15.7 | 63.1 | 0.77 | | | | | | | | | | |
| 業種別 | メーカー (n= 105) | 2.9 | 15.2 | 30.5 | 48.6 | | | | | | | | | | | | | | | | 5.7 | 79.0 | 1.19 | | | | | | | | | | | |
| | 非メーカー (n= 83) | 7.2 | 19.3 | 28.9 | 25.3 | 19.3 | | | | | | | | | | | | | | | | 26.5 | 44.6 | 0.30 | | | | | | | | | | |
| | その他 (n= 10) | 20.0 | 10.0 | 20.0 | 30.0 | 20.0 | | | | | | | | | | | | | | | | 30.0 | 50.0 | 0.20 | | | | | | | | | | |
| 従業員規模 | 999人以下 (n= 56) | 3.6 | 12.5 | 23.2 | 37.5 | 23.2 | | | | | | | | | | | | | | | | 16.1 | 60.7 | 0.64 | | | | | | | | | | |
| | 1000人～4999人 (n= 94) | 6.4 | 8.5 | 19.1 | 22.3 | 43.6 | | | | | | | | | | | | | | | | 14.9 | 66.0 | 0.88 | | | | | | | | | | |
| | 5000人以上 (n= 48) | 6.3 | 10.4 | 22.9 | 29.2 | 31.3 | | | | | | | | | | | | | | | | 16.7 | 60.4 | 0.69 | | | | | | | | | | |
| 営業利益別 | 100億未満 (n= 98) | 7.1 | 13.3 | 20.4 | 28.6 | 30.6 | | | | | | | | | | | | | | | | 20.4 | 59.2 | 0.62 | | | | | | | | | | |
| | 100億以上500億未満 (n= 46) | 2.6 | 6.5 | 32.6 | 19.6 | 39.1 | | | | | | | | | | | | | | | | 8.7 | 58.7 | 0.87 | | | | | | | | | | |
| | 500億以上1000億未満 (n= 14) | 7.1 | 21.4 | 71.4 | | | | | | | | | | | | | — | 92.9 | 1.64 | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1000億以上 (n= 21) | 4.8 | 9.5 | 19.0 | 42.9 | 23.8 | | | | | | | | | | | | | | | | 14.3 | 66.7 | 0.71 | | | | | | | | | | |

2602-07

■「評価や動機付け」についての考え（全体／単一回答）

【A 評価結果に基づく給与ダウンは、頻繁に発生しているvsB 評価結果に基づく給与ダウンは、ほとんど発生していない】

| | | -2点 | | | | | -1点 | | | | | 0点 | | | | | 1点 | | | | | 2点 | | | | | | | | | | | | |
|-------|-----------------------|------|------|------|------|------|--------|--|--|--|--|-----------|--|--|--|--|--------|------|------|-------|--|------|------|-------|--|--|-----|--|--|--|--|----|----|-----|
| | | Aに近い | | | | | ややAに近い | | | | | どちらともいえない | | | | | ややBに近い | | | | | Bに近い | | | | | 無回答 | | | | | A計 | B計 | 平均値 |
| | | % | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 全体 | (n= 198) | 11.6 | 17.7 | 20.2 | 31.3 | 18.7 | | | | | | | | | | | | | | | | 29.3 | 50.0 | 0.28 | | | | | | | | | | |
| 業種別 | メーカー (n= 105) | 5.7 | 13.3 | 19.0 | 31.4 | 29.5 | | | | | | | | | | | | | | | | 19.0 | 61.0 | 0.66 | | | | | | | | | | |
| | 非メーカー (n= 83) | 16.9 | 24.1 | 21.7 | 30.1 | 7.2 | | | | | | | | | | | | | | | | 41.0 | 37.3 | -0.13 | | | | | | | | | | |
| | その他 (n= 10) | 30.0 | 10.0 | 20.0 | 40.0 | | | | | | | | | | | | | 40.0 | 40.0 | -0.30 | | | | | | | | | | | | | | |
| 従業員規模 | 999人以下 (n= 56) | 8.9 | 16.1 | 16.1 | 37.5 | 19.6 | | | | | | | | | | | | | | | | 25.0 | 57.1 | 0.44 | | | | | | | | | | |
| | 1000人～4999人 (n= 94) | 12.8 | 19.1 | 20.2 | 26.6 | 21.3 | | | | | | | | | | | | | | | | 31.9 | 47.9 | 0.24 | | | | | | | | | | |
| | 5000人以上 (n= 48) | 12.5 | 16.7 | 25.0 | 33.3 | 12.5 | | | | | | | | | | | | | | | | 29.2 | 45.8 | 0.17 | | | | | | | | | | |
| 営業利益別 | 100億未満 (n= 98) | 11.2 | 19.4 | 17.3 | 28.6 | 23.5 | | | | | | | | | | | | | | | | 30.6 | 52.0 | 0.34 | | | | | | | | | | |
| | 100億以上500億未満 (n= 46) | 19.6 | 10.9 | 19.6 | 32.6 | 15.2 | | | | | | | | | | | | | | | | 30.4 | 47.8 | 0.13 | | | | | | | | | | |
| | 500億以上1000億未満 (n= 14) | 35.7 | 14.3 | 21.4 | 28.6 | | | | | | | | | | | | | 35.7 | 50.0 | 0.43 | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1000億以上 (n= 21) | 9.5 | 14.3 | 33.3 | 38.1 | 4.8 | | | | | | | | | | | | | | | | 23.8 | 42.9 | 0.14 | | | | | | | | | | |

2602-08

6. 評価や動機付け

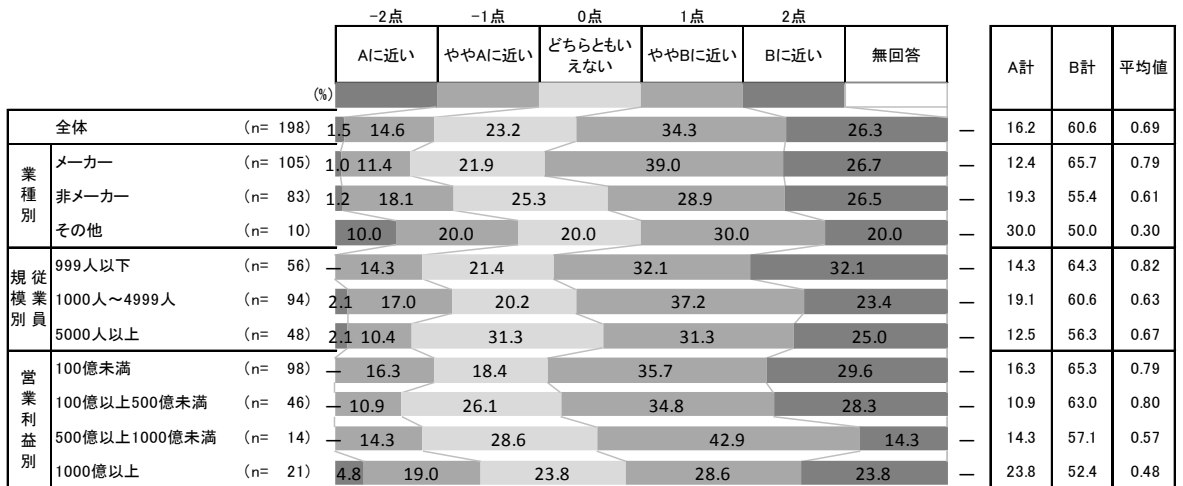
▶ いずれも社員の評価には顧客からの評価・声が反映されないと回答した企業が多い。

▶ 非メーカーではベストプラクティスを共有する場や仕組みがある企業の方が多い。

●業種別にみると、【非メーカー】では、ベストプラクティスの共有の場や仕組みがあると回答した企業の方が多いが、【メーカー】では、共有の場や仕組みがないと回答した企業の方が多い。

■「評価や動機付け」についての考え(全体/単一回答)

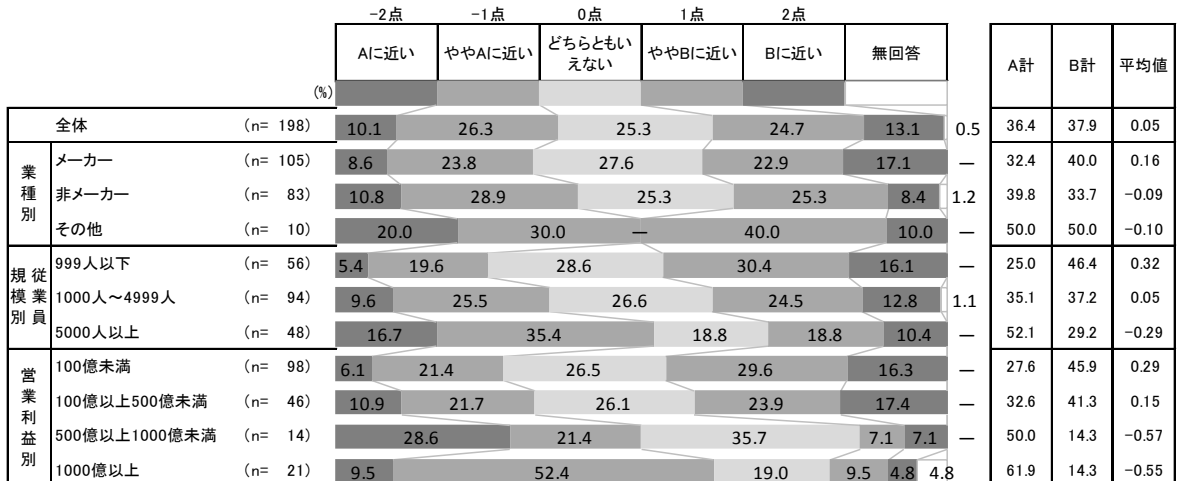
【A 顧客接点を担う社員の期間評価には、顧客からの評価や声が反映されているvsB 顧客接点を担う社員の期間評価には、顧客からの評価や声は反映されない】



2602-09

■「評価や動機付け」についての考え(全体/単一回答)

【A ベストプラクティスを社内で共有する公式の場や仕組みがあるvsB ベストプラクティスを、社内で共有する公式の場や仕組みはない】



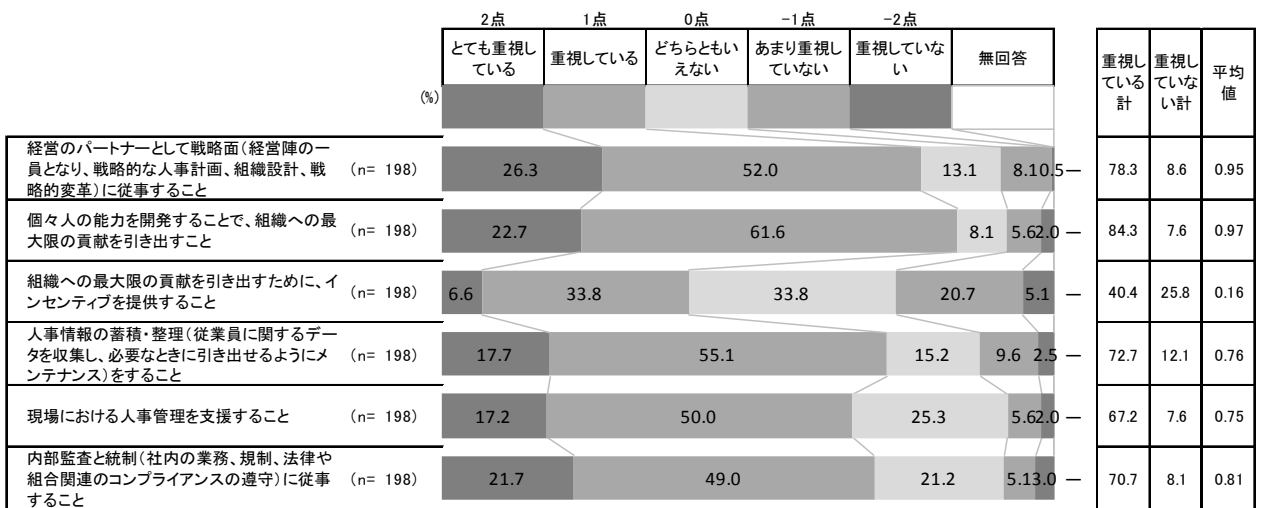
2602-10

7. 人事の機能

▶ 特に、“個々を能力開発することで組織への最大限の貢献を引き出すこと”、“経営のパートナーとして戦略面に従事すること”の重視度が高い。

- “個々を能力開発することで組織への最大限の貢献を引き出すこと”を重視している企業が8割を超える。
- “経営のパートナーとして戦略面に従事すること”では8割弱の企業が重視していると回答している。
- さらに、“人事情報の蓄積・整理”、“内部監査と統制に従事”、“現場の人事管理支援”では7割前後が重視すると回答。
- 一方、“インセンティブの提供”については、重視度は約4割に留まる。

■「人事の機能」についての考え【マトリックス】(全体/単一回答)



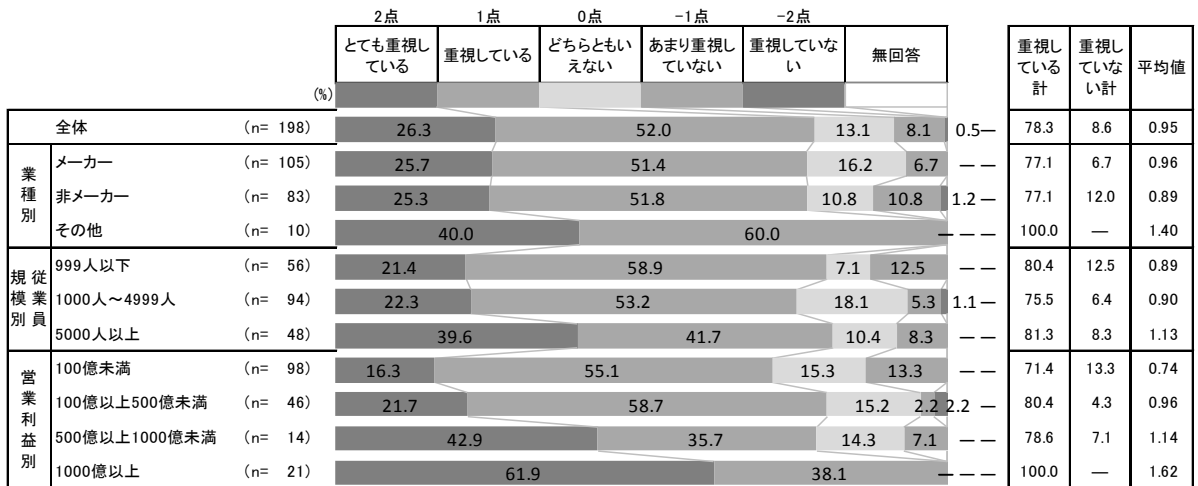
2701

7. 人事の機能

- ▶ “経営のパートナーとして戦略面に従事すること”、“個々を能力開発することで組織への最大限の貢献を引き出すこと”は、いずれも多数の企業が重視している。特に、【メーカー】では、9割が“個々を能力開発することで組織への最大限の貢献を引き出すこと”を重視している。

■「人事の機能」についての考え(全体/単一回答)

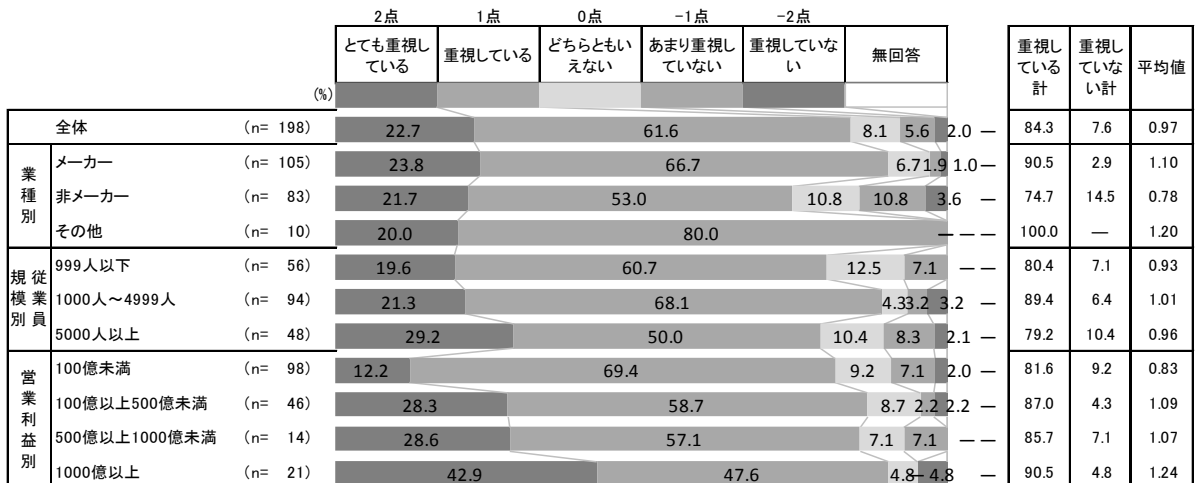
【経営のパートナーとして戦略面(経営陣の一員となり、戦略的な人事計画、組織設計、戦略的変革)に従事すること】



2702-01

■「人事の機能」についての考え(全体/単一回答)

【個々人の能力を開発することで、組織への最大限の貢献を引き出すこと】



2702-02

7. 人事の機能

▶ 非メーカーでは、“インセンティブの提供”の重視度が相対的に高い。

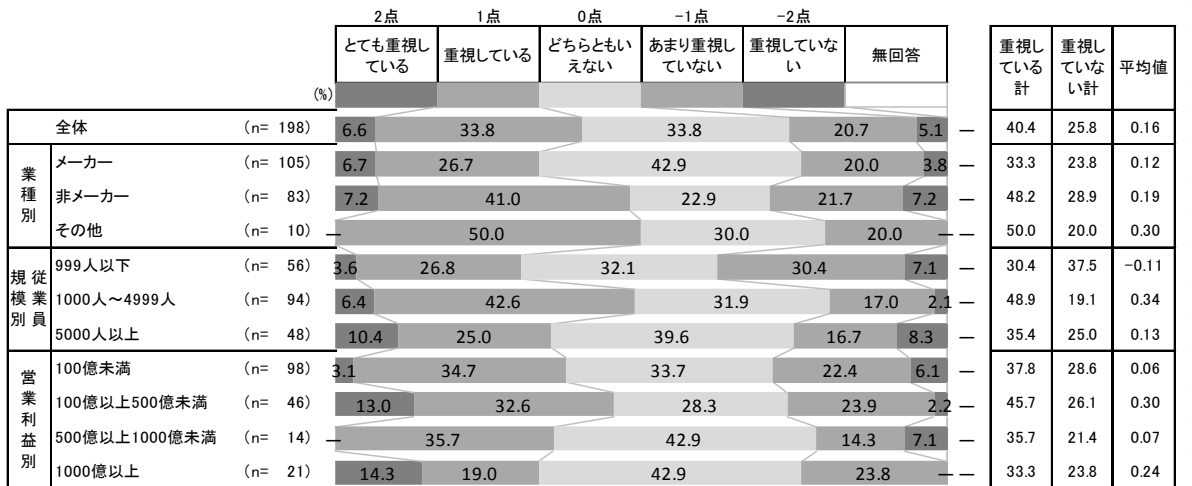
- 業種別にみると、【非メーカー】では、“インセンティブの提供”の重視度が約5割と、【メーカー】に比べて高い。

▶ 逆に、“人事情報の蓄積・整理”については、メーカーの方が重視度が高い。

- 業種別にみると、【メーカー】では、“人事情報の蓄積・整理”の重視度が75.2%と、【非メーカー】に比べて高い。
- 従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、“人事情報の蓄積・整理”の重視度が高い。

■「人事の機能」についての考え(全体/単一回答)

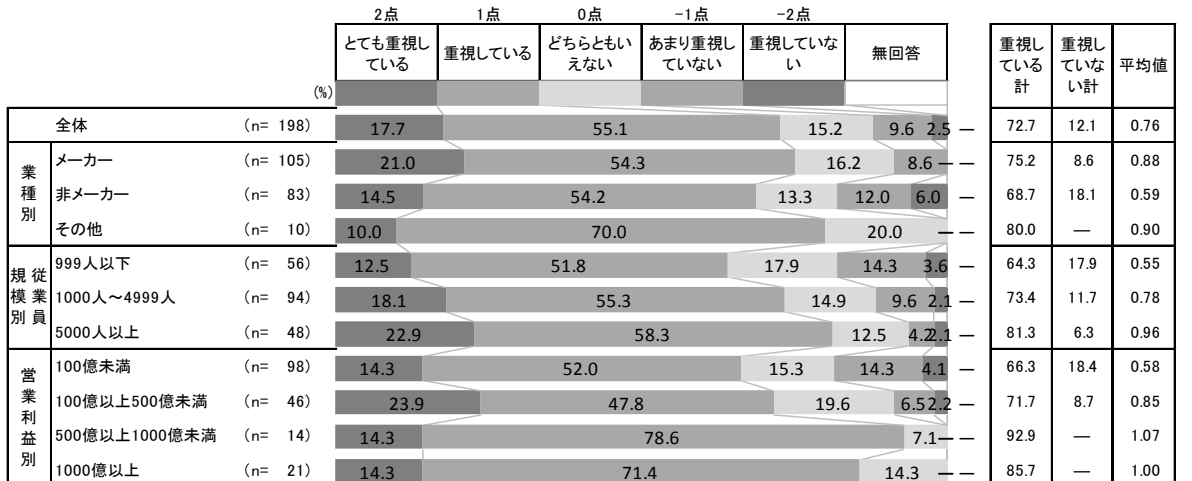
【組織への最大限の貢献を引き出すために、インセンティブを提供すること】



2702-03

■「人事の機能」についての考え(全体/単一回答)

【人事情報の蓄積・整理(従業員に関するデータを収集し、必要なときに引き出せるようにメンテナンス)をすること】



2702-04

7. 人事の機能

▶ 1000人以上の企業の方が“現場の人事管理支援”をより重視。

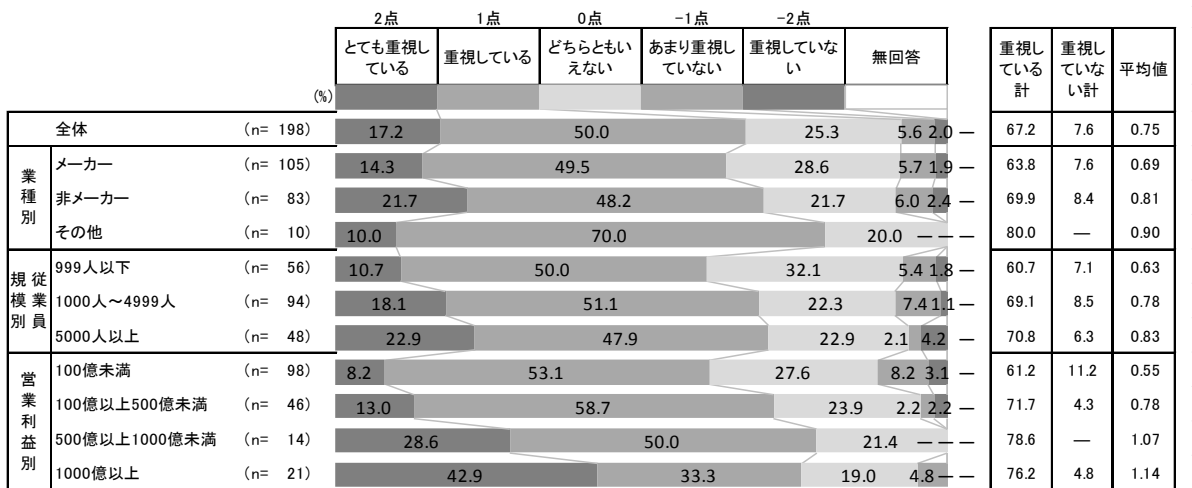
- 従業員規模別にみると、1000人以上では“現場の人事管理支援”の重視度が約7割と、【999人以下】に比べて高い。

▶ 規模が大きくなるほど、“内部監査と統制に従事”を重視。

- 従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、“内部監査と統制に従事”の重視度が高く、【5000人以上】では8割近い。

■「人事の機能」についての考え(全体/単一回答)

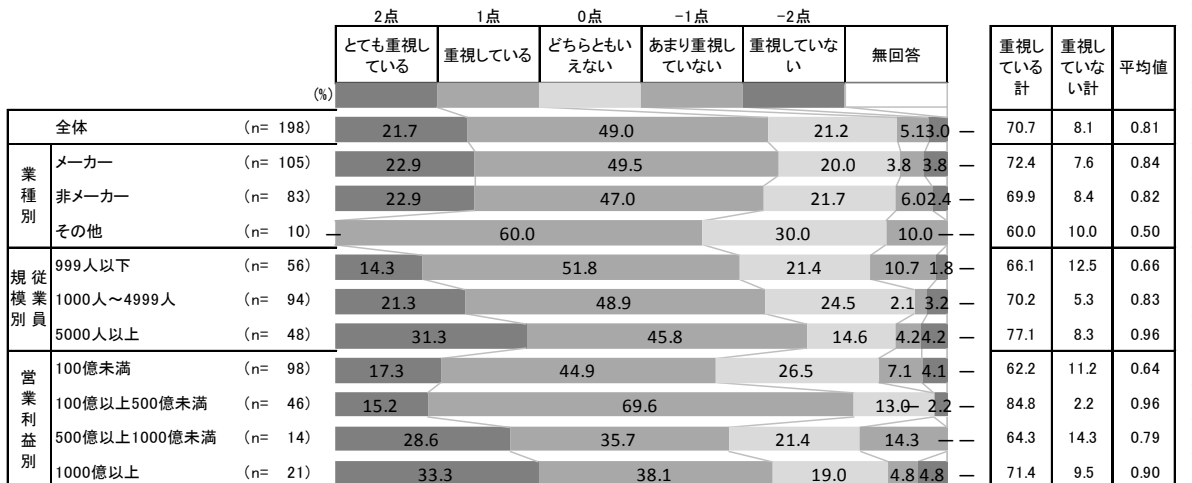
【現場における人事管理を支援すること】



2702-05

■「人事の機能」についての考え(全体/単一回答)

【内部監査と統制(社内の業務、規制、法律や組合関連のコンプライアンスの遵守)に従事すること】



2702-06

Part Ⅲ

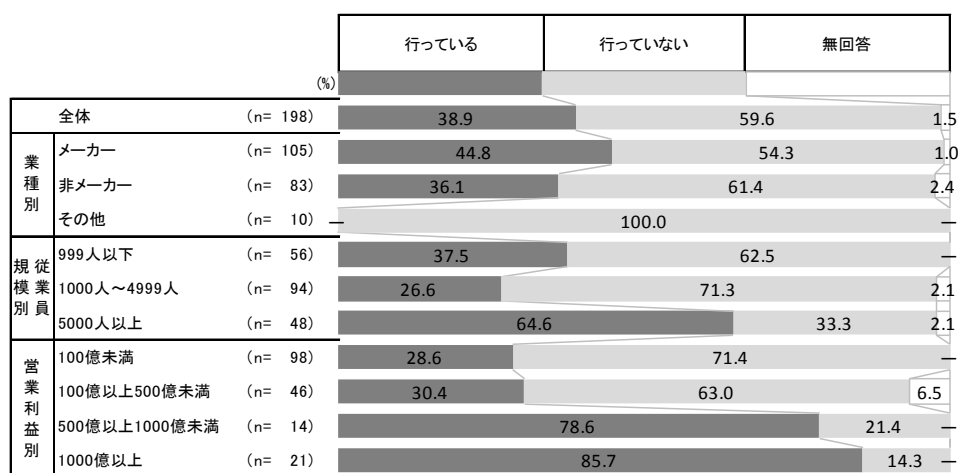
次世代リーダー

1. 次世代リーダー育成プログラムの実施状況

▶ 次世代リーダー育成プログラムの実施率は4割弱で、メーカー、5000人以上の企業で高い。

- 次世代リーダー育成プログラムの実施率は38.9%となっている。
- 業種別にみると、【メーカー】での実施率は44.8%と、【非メーカー】（36.1%）に比べて高い。
- 従業員規模別にみると、【5000人以上】での実施率は6割を超える。

■ 次世代リーダー育成プログラムの実施状況(全体/単一回答)



3101

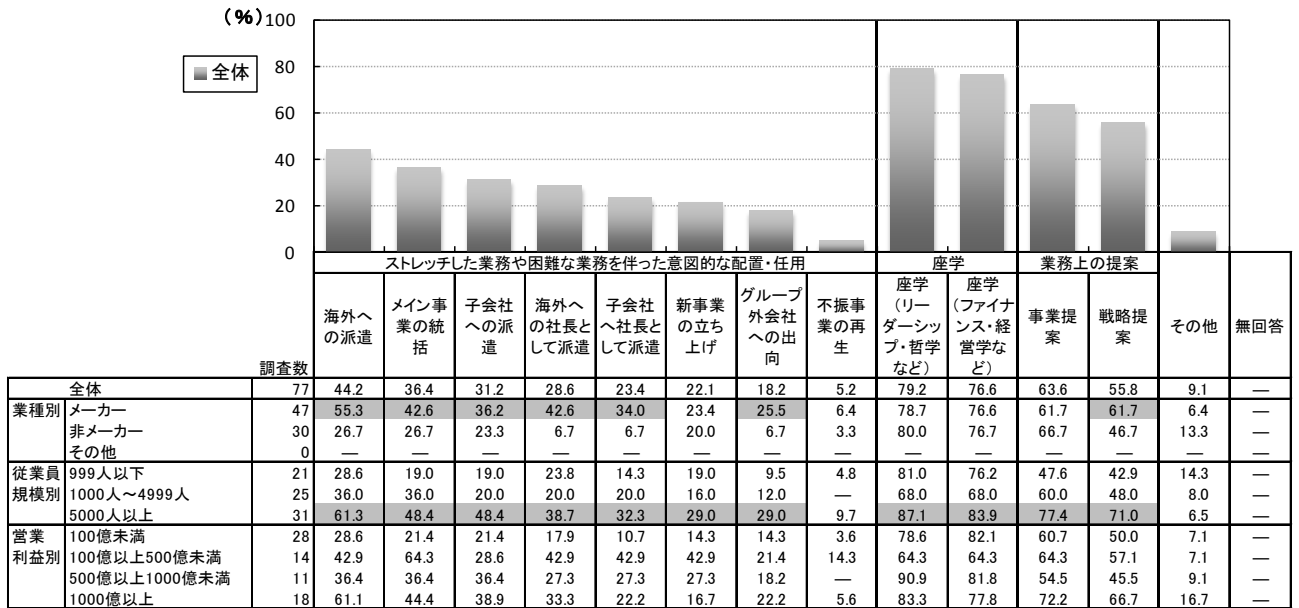
2. 次世代リーダー育成プログラムの仕組み

1) 組み込まれている仕組み

▶ 座学や業務上の提案は大半の企業で行われているが、実践を伴った現場でのプログラムは、まだ普及の程度が低い。

- 組み込まれている仕組みは、「座学（リーダーシップ・哲学など）」（79.2%）、「座学（ファイナンス・経営学など）」（76.6%）が8割弱で高く、これらに、「事業提案」（63.6%）、「戦略提案」（55.8%）が続く。

■ 組み込まれている仕組み（リーダー育成プログラム実施企業／複数回答）



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る（n≥30の場合）。

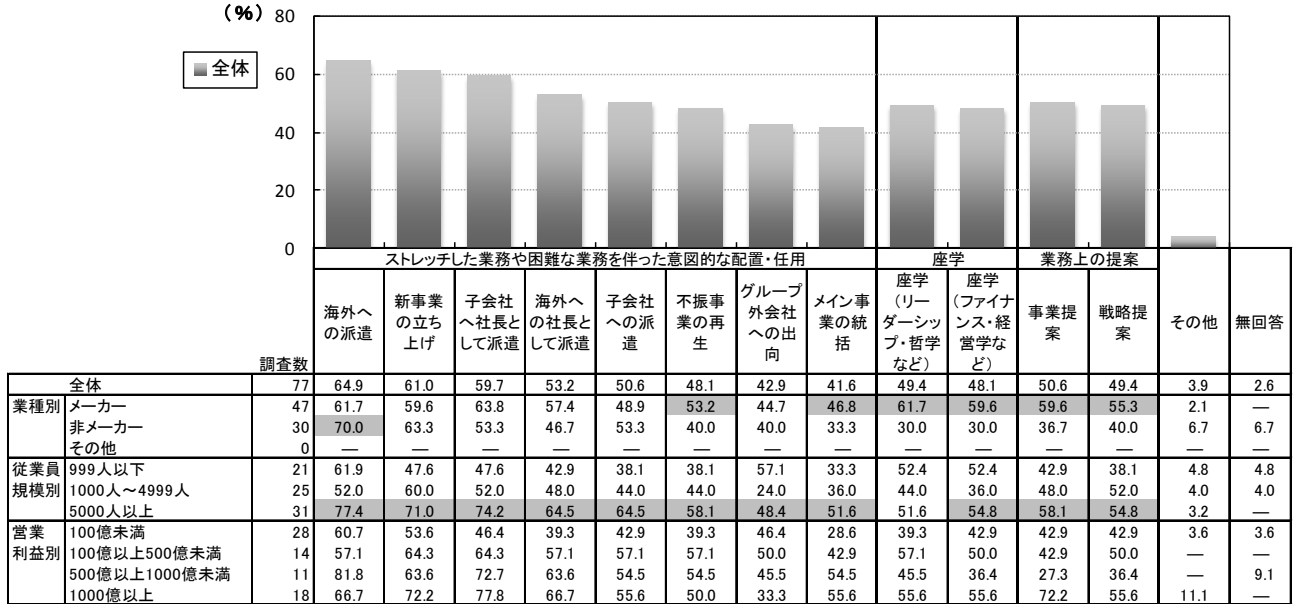
2. 次世代リーダー育成プログラムの仕組み

2)有効であると考えられる仕組み

▶ 有効であると考えられる仕組みでは、「海外への派遣」、「新事業の立ち上げ」、「子会社へ社長として派遣」が上位で、いずれも現在の組み込み率とのギャップが大きい。

- 有効であると考えられる仕組みでは、「海外への派遣」(64.9%)、「新事業の立ち上げ」(61.0%)、「子会社へ社長として派遣」(59.7%)が6割前後で高い。
- なかでも、【メーカー】は「子会社へ社長として派遣」が最も高く、【非メーカー】は「海外への派遣」が高い。

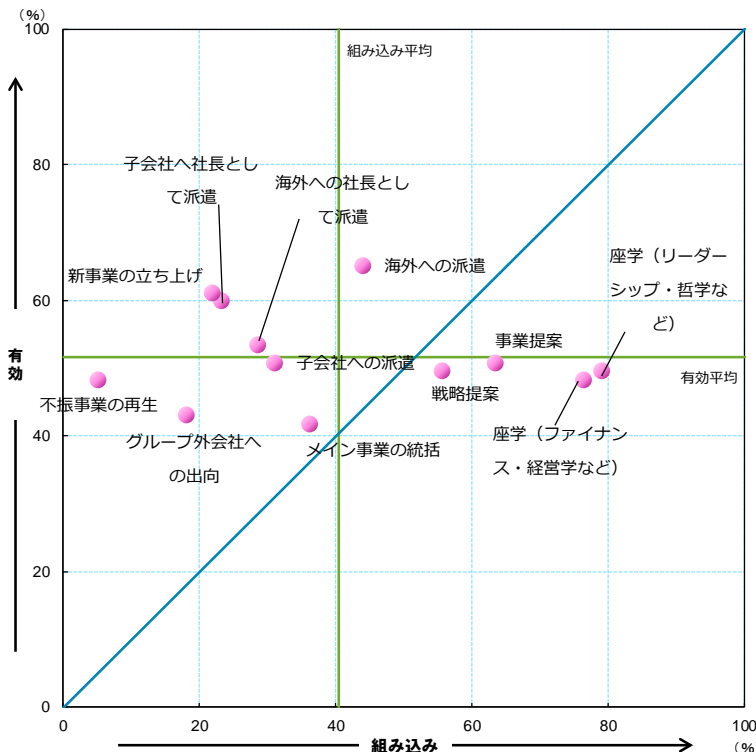
■有効であると考えられる仕組み(リーダー育成プログラム実施企業/複数回答)



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

32/21

■組み込まれ度合い×有効度合い(実施企業/複数回答)



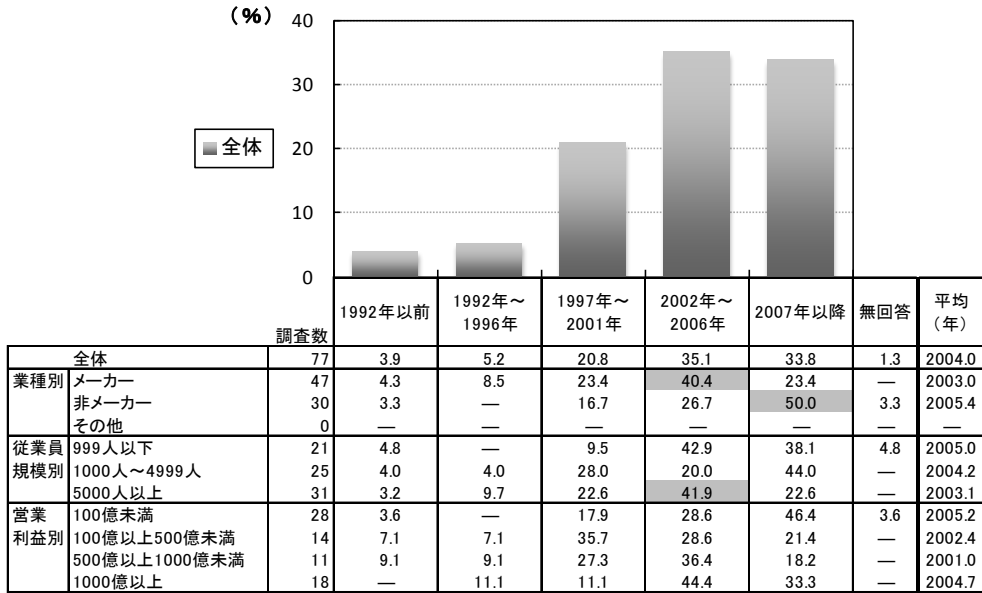
32/22

3. 次世代リーダー育成プログラムの開始時期

▶ 過去10年以内に次世代リーダー育成プログラムを開始した企業は約7割。

- 次世代リーダー育成プログラムの開始時期は、「2007年以降」が33.8%で、これに、「2002年～2006年」(35.1%)を合わせると約7割となっている。

■ 次世代リーダー育成プログラムの開始時期(リーダー育成プログラム実施企業/単一回答)



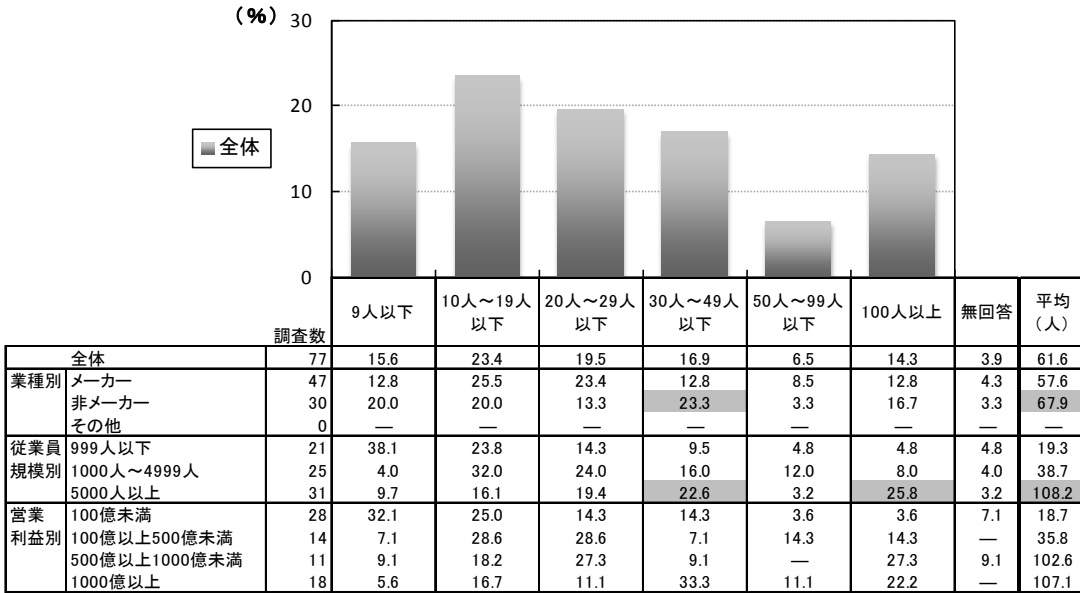
※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

3301

4. 次世代リーダー育成プログラムの対象人数

- ▶ 年間対象人数は29人以下が約6割を占め、対象となった女性がいない企業は4割を超える。
 - 次世代リーダー育成プログラムの年間対象人数は、「29人以下」が58.5%となっている。
 - そのうち、女性の人数は、「0人」が42.9%で、「4人以下」が36.4%となっている。

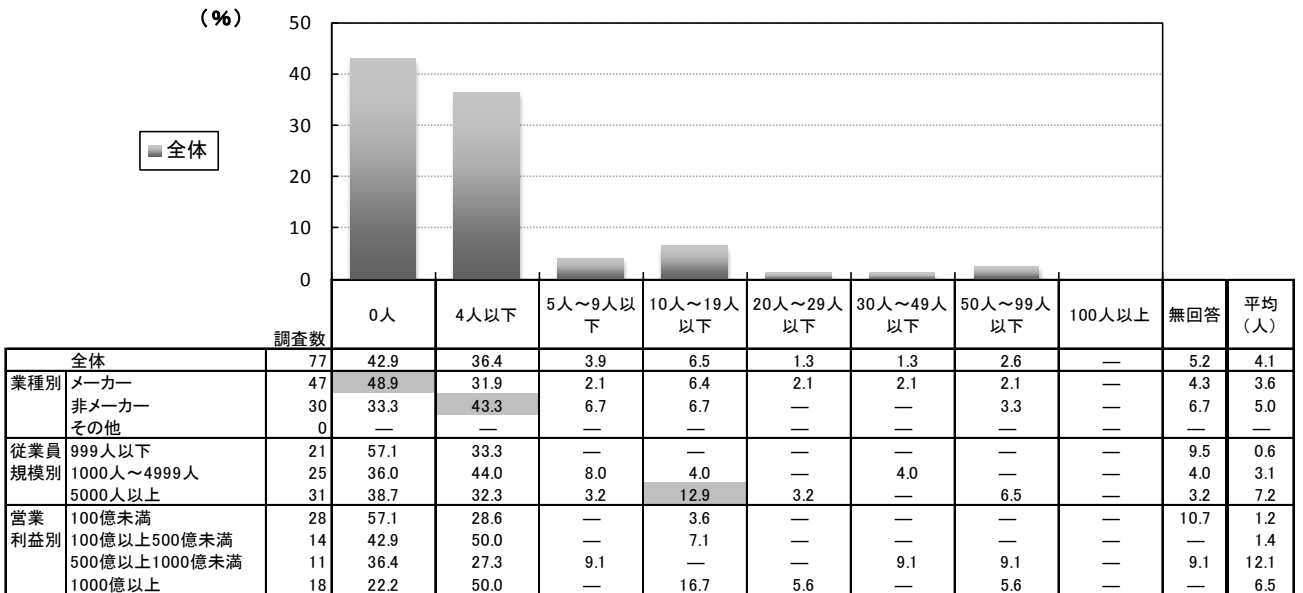
■ 次世代リーダー育成プログラムの年間対象人数：グループ全体（リーダー育成プログラム実施企業／単一回答）



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

3411

■ 次世代リーダー育成プログラムの年間対象人数：女性（リーダー育成プログラム実施企業／単一回答）



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

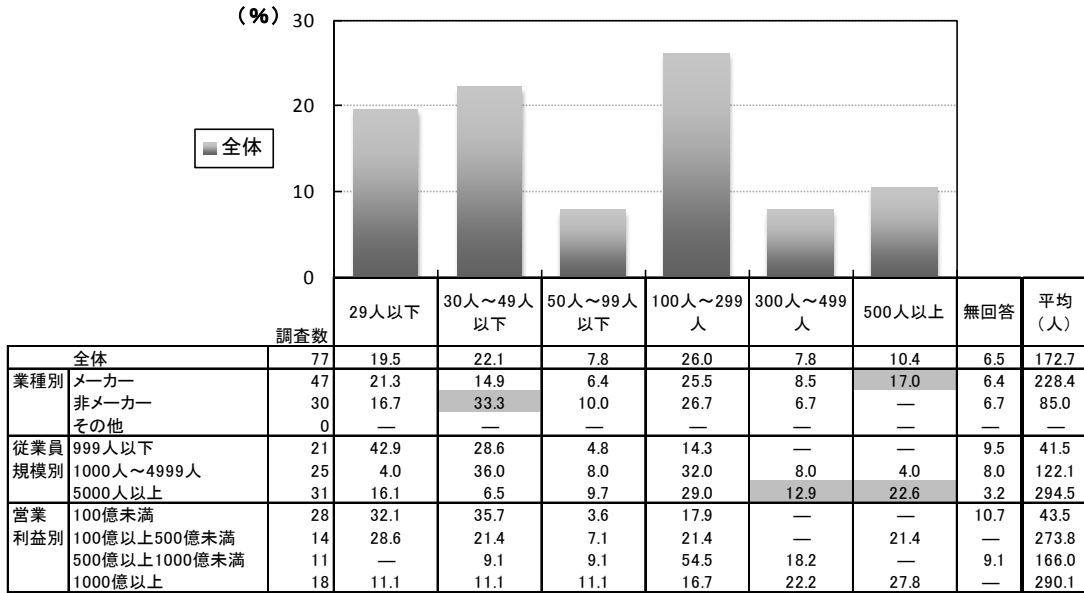
3421

4. 次世代リーダー育成プログラムの対象人数

▶ これまでの対象人数は99人以下が約半数。

- これまでの次世代リーダー育成プログラムの対象人数は、「99人以下」が49.4%となっている。

■これまでの次世代リーダー育成プログラムの対象人数（リーダー育成プログラム実施企業／単一回答）



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

3431

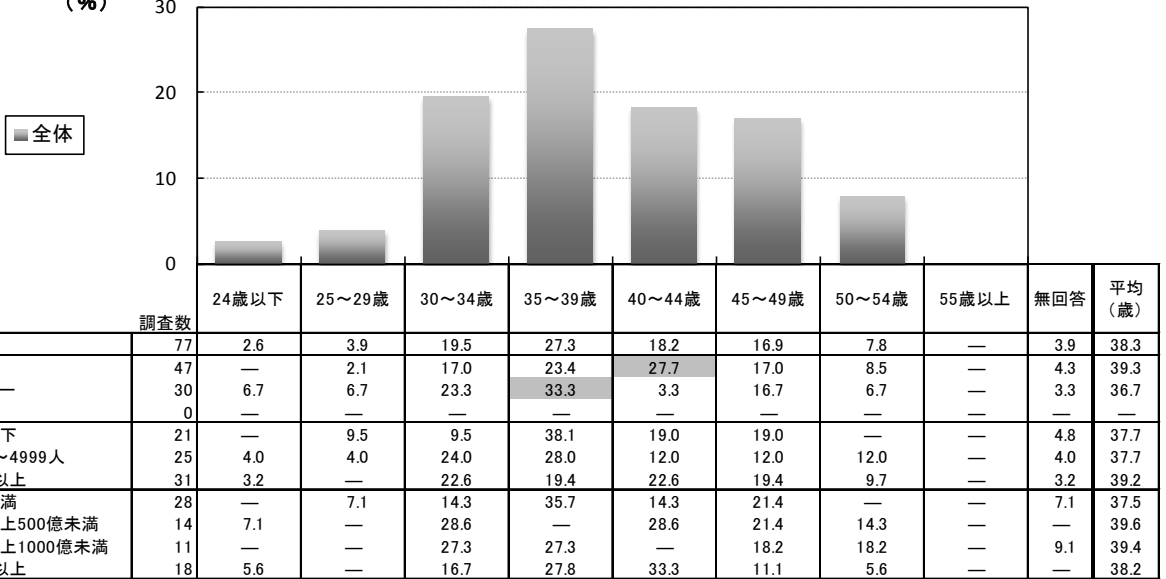
5. 次世代リーダー育成プログラムの対象年齢

▶ 最少年齢は30代後半が最も多く、平均年齢は50代前半が最も多い。

- 次世代リーダー育成プログラムの対象年齢をみると、最少年齢は「35～39歳」が27.3%と最も多く、平均年齢では「50～54歳」（33.8%）が3割を超える。

■次世代リーダー育成プログラムの対象年齢：最少年齢（リーダー育成プログラム実施企業／単一回答）

(%)

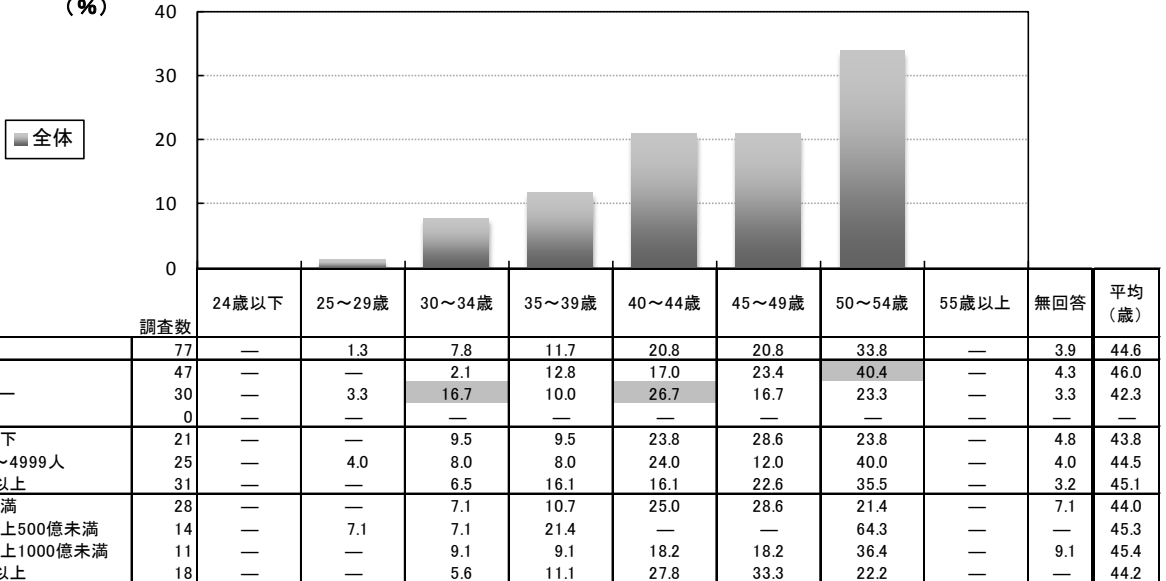


※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

3511

■次世代リーダー育成プログラムの対象年齢：平均年齢（リーダー育成プログラム実施企業／単一回答）

(%)



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

3521

6. 次世代リーダー育成プログラムの期間

▶ 次世代リーダー育成プログラムの期間は、7ヶ月～1年以内が半数を占める。

- 次世代リーダー育成プログラムの時期は、「7ヶ月～1年以内」が46.8%となっている。

■ 次世代リーダー育成プログラムの期間（リーダー育成プログラム実施企業／単一回答）

| | | | 3ヶ月以内 | 4ヶ月～6ヶ月以内 | 7ヶ月～1年以内 | 1年1ヶ月～2年以内 | 2年よりも長い | 無回答 |
|-----------------------|---------------|---------|-------|-----------|----------|------------|---------|-----|
| | | (%) | | | | | | |
| 業 種 別 | 全体 | (n= 77) | 14.3 | 24.7 | 46.8 | 5.2 | 9.1 | |
| | メーカー | (n= 47) | 6.4 | 31.9 | 44.7 | 6.4 | 10.6 | |
| | 非メーカー | (n= 30) | 26.7 | 13.3 | 50.0 | 3.3 | 6.7 | |
| | その他 | (n= 0) | — | — | — | — | — | — |
| 規 模 別 | 999人以下 | (n= 21) | 14.3 | 23.8 | 38.1 | 14.3 | 9.5 | |
| | 1000人～4999人 | (n= 25) | 16.0 | 24.0 | 52.0 | 4.0 | 4.0 | |
| | 5000人以上 | (n= 31) | 12.9 | 25.8 | 48.4 | — | 12.9 | |
| 営 業 利 益 別 | 100億未満 | (n= 28) | 7.1 | 25.0 | 46.4 | 10.7 | 10.7 | |
| | 100億以上500億未満 | (n= 14) | 21.4 | 14.3 | 50.0 | 7.1 | 7.1 | |
| | 500億以上1000億未満 | (n= 11) | 27.3 | — | 45.5 | — | 27.3 | |
| | 1000億以上 | (n= 18) | 22.2 | — | 61.1 | — | 16.7 | |

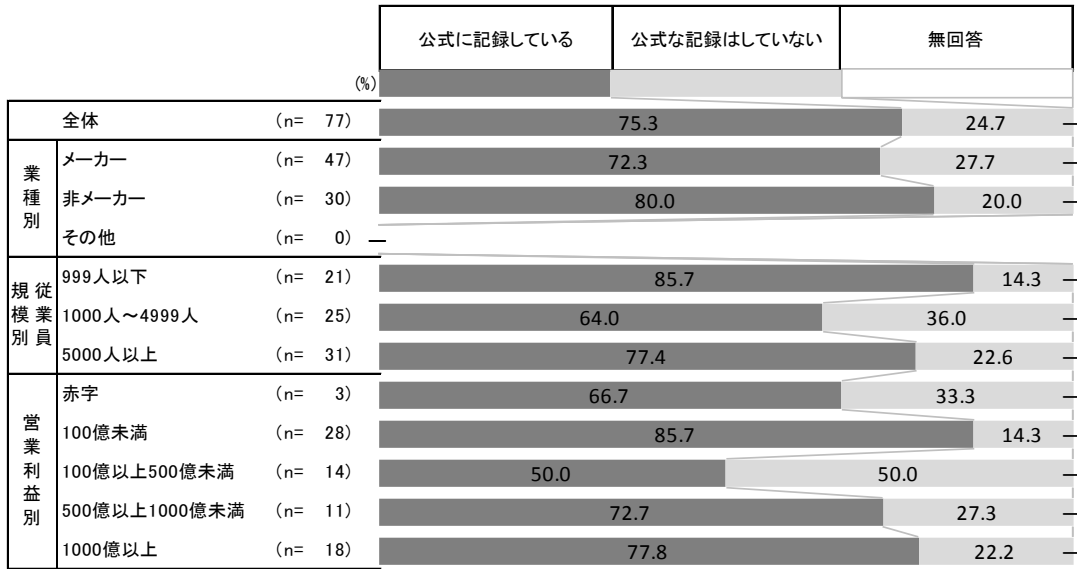
3601

7. 公式記録の有無と本人への伝達状況

▶ 4社に3社が公式に記録しており、約7割の企業が本人に伝達している。

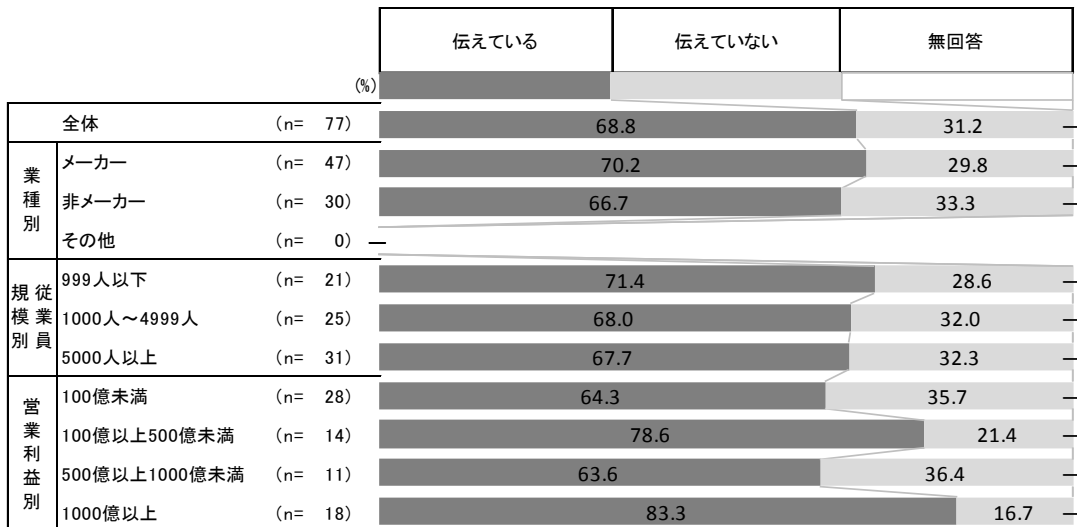
- 公式記録の有無をみると、「公式に記録している」と回答した企業は75.3%となっている。
- また、本人に「伝えている」と回答した企業は68.8%であった。

■ 公式記録の有無 (リーダー育成プログラム実施企業 / 単一回答)



3711

■ 本人への伝達状況 (リーダー育成プログラム実施企業 / 単一回答)

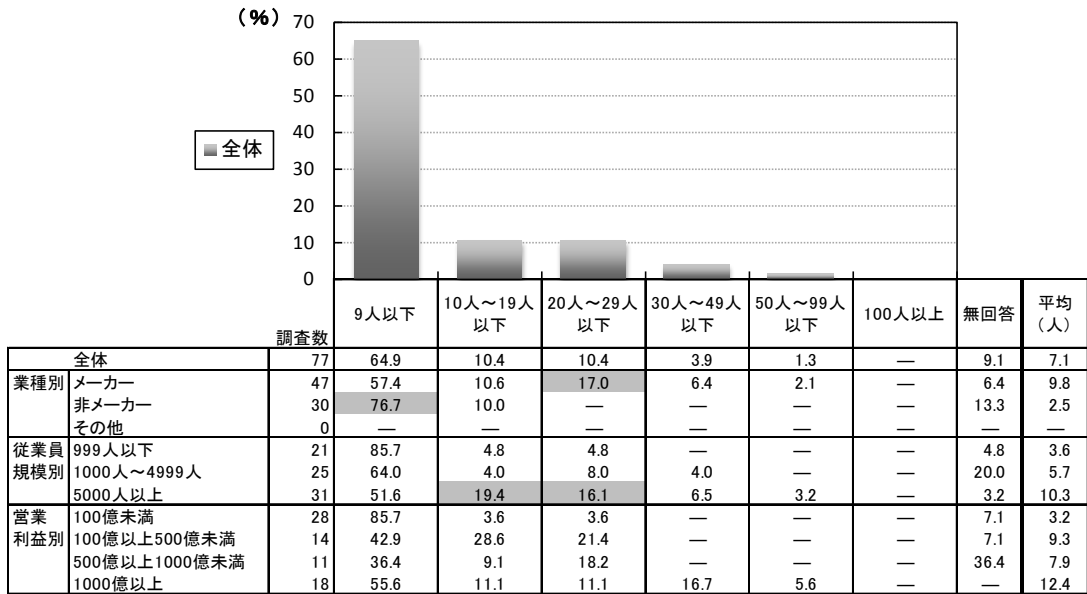


3721

8. 経営ボードへの登用人数・登用割合

- ▶ 対象者のうち、経営ボードへ登用された者がいるのは3社に2社であるが、その割合は9%以下が最も多い。
- 経営ボードへの登用人数は「9人以下」が64.9%となっている。
- 登用割合を算出すると、経営ボードへ登用された者がいる割合は64.9%だが、登用割合は「1~9%」が26.0%と最も多い。

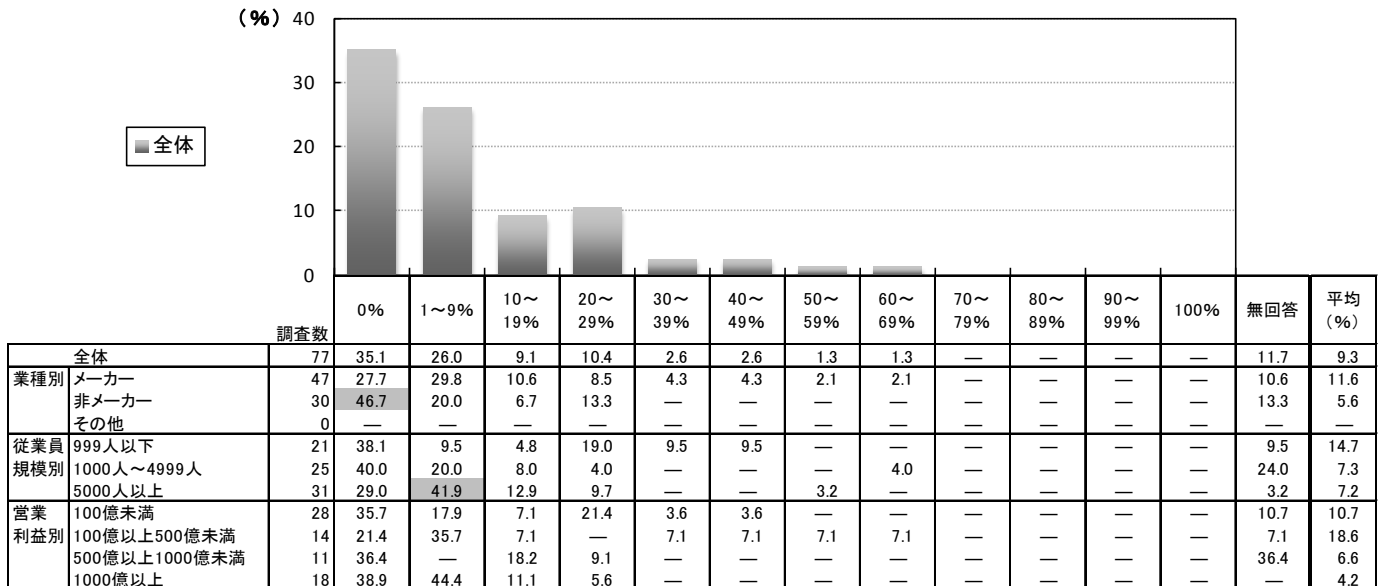
■経営ボードへの登用人数(リーダー育成プログラム実施企業/単一回答)



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

3811

■合成)経営ボードへの登用割合(リーダー育成プログラム実施企業/単一回答)



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

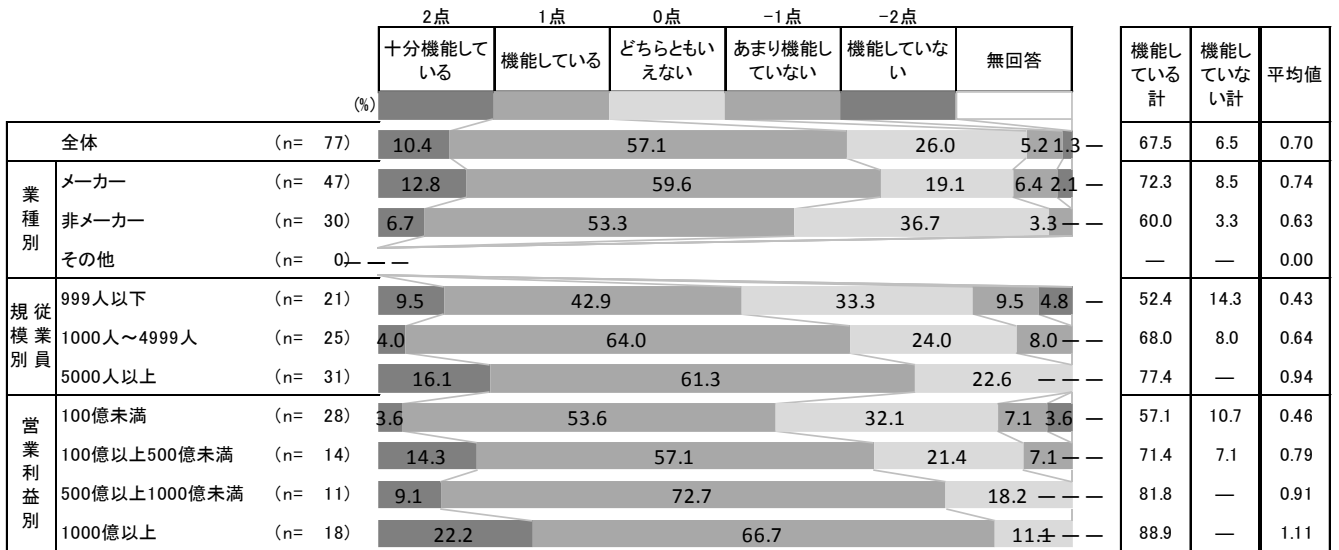
3821

9. 次世代リーダー育成プログラムの機能具合

▶ 実施企業のうち、3社に2社が機能していると回答。

- 次世代リーダー育成プログラムの機能具合について、「十分機能している」と回答した企業は10.4%で、これに、「機能している」(57.1%)を合わせると、67.5%となっている。

■ 次世代リーダー育成プログラムの機能具合(リーダー育成プログラム実施企業/単一回答)



Part IV

女性管理職

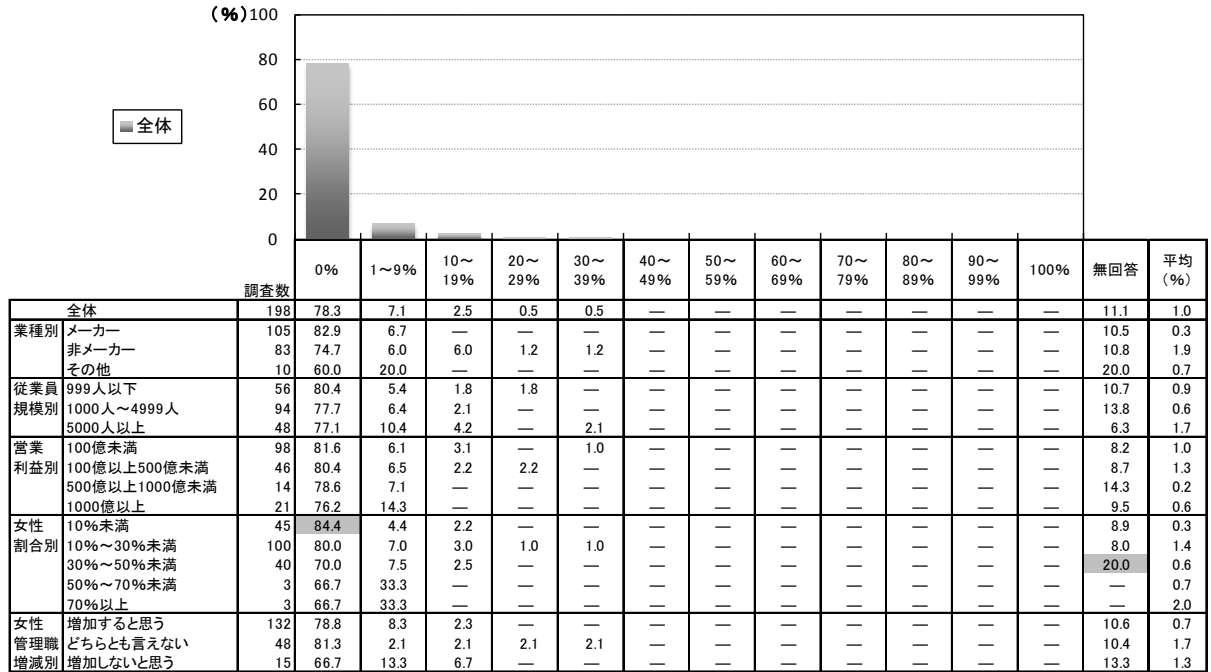
1. 女性管理職の割合

1) 執行役員以上に占める割合

▶ 執行役員以上に女性がいないと回答した企業の割合は約15%。

- 執行役員以上に女性がいないと回答した企業は、5年前は10.6%、現在は、14.6%となっている。
- 5年前、現在ともに、【非メーカー】の方が執行役員以上に女性がいない企業の割合が高い。
- 執行役員以上の女性割合は、5年前、現在ともに「1~9%」が最も多い。

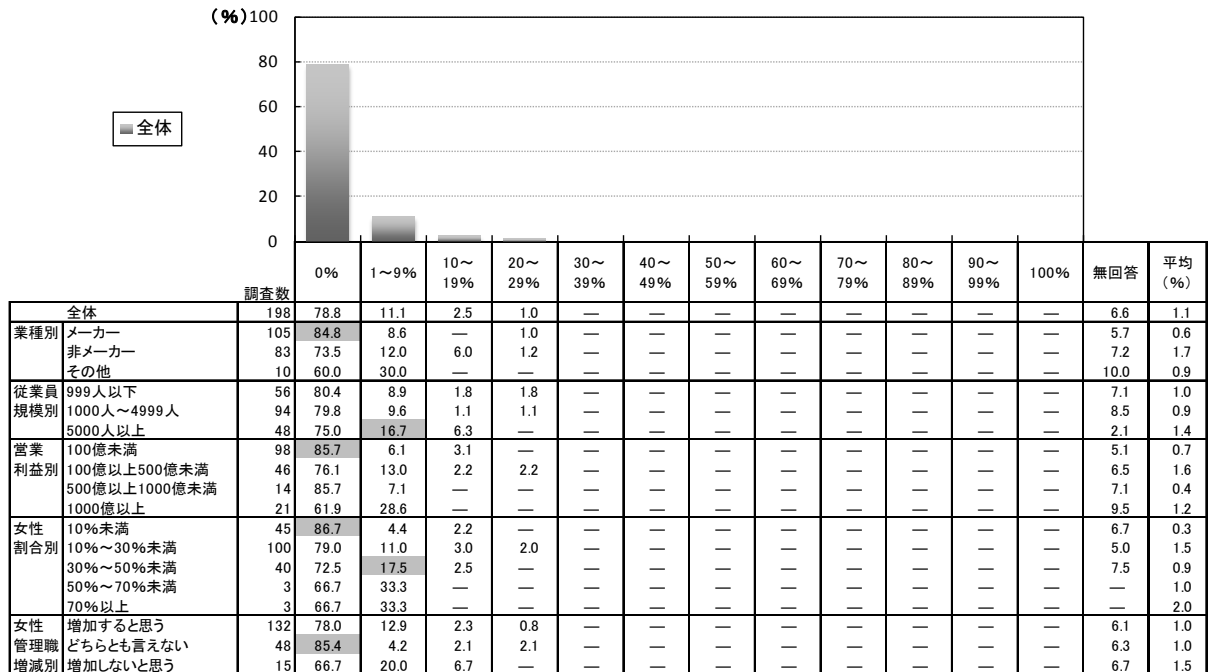
■ 執行役員相当以上に占める女性の割合：5年前（全体／単一回答）



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

411

■ 執行役員相当以上に占める女性の割合：現在（全体／単一回答）



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

412

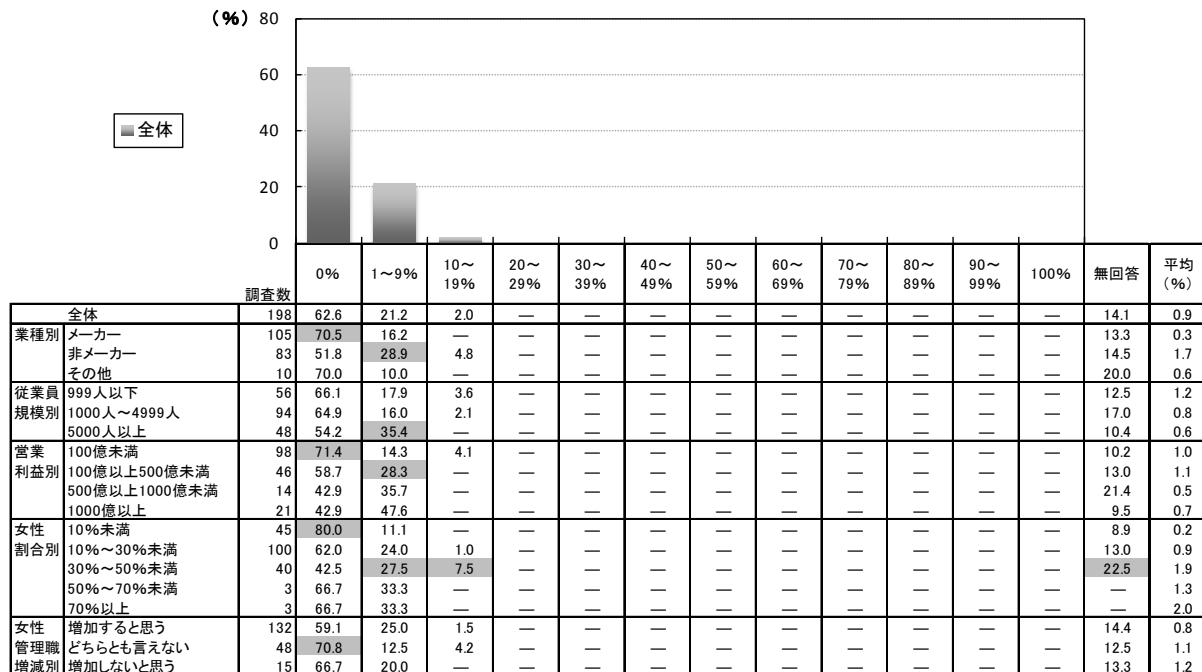
1. 女性管理職の割合

2) 部長職相当以上に占める割合

▶ 部長職相当以上に女性がいないと回答した企業の割合は約4割と、5年前に比べて増加。

- 部長職相当以上に女性がいない企業は、5年前は23.3%、現在は、37.4%と、14.1ポイント増加している。
- 5年前、現在ともに、【非メーカー】の方が部長職以上に女性がいない企業の割合が高い。
- 部長職相当以上の女性割合は、5年前、現在ともに「1～9%」が最も多い。

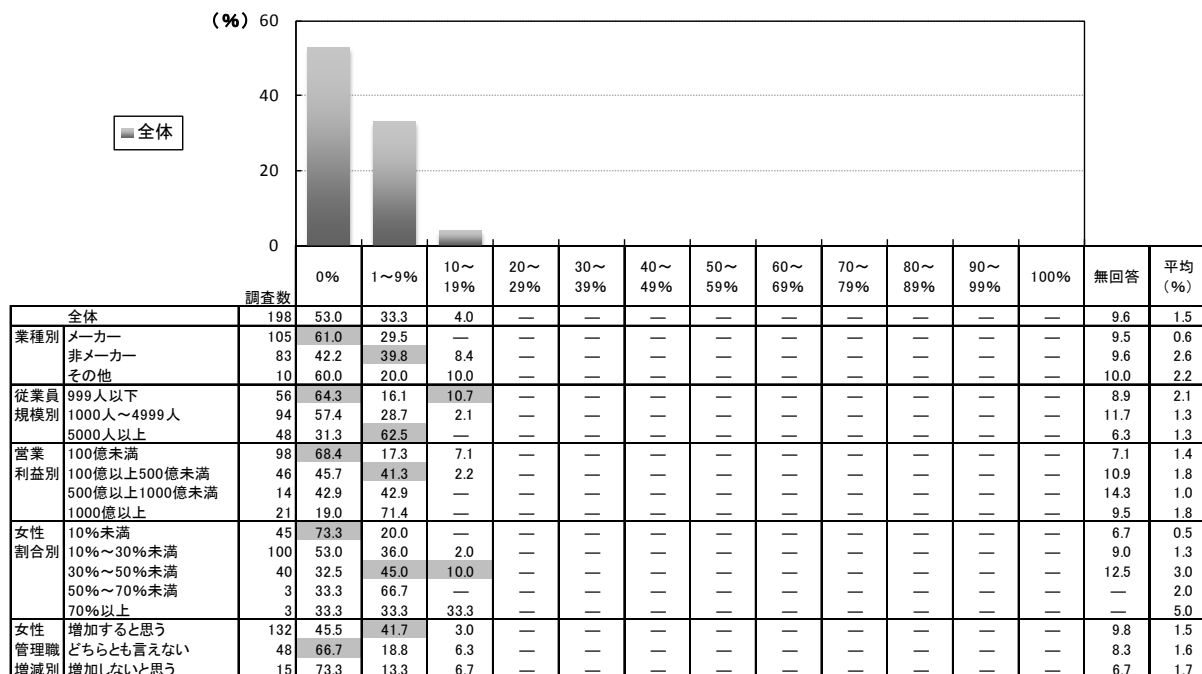
■ 部長職相当以上に占める女性の割合：5年前（全体／単一回答）



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

4121

■ 部長職相当以上に占める女性の割合：現在（全体／単一回答）



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

4122

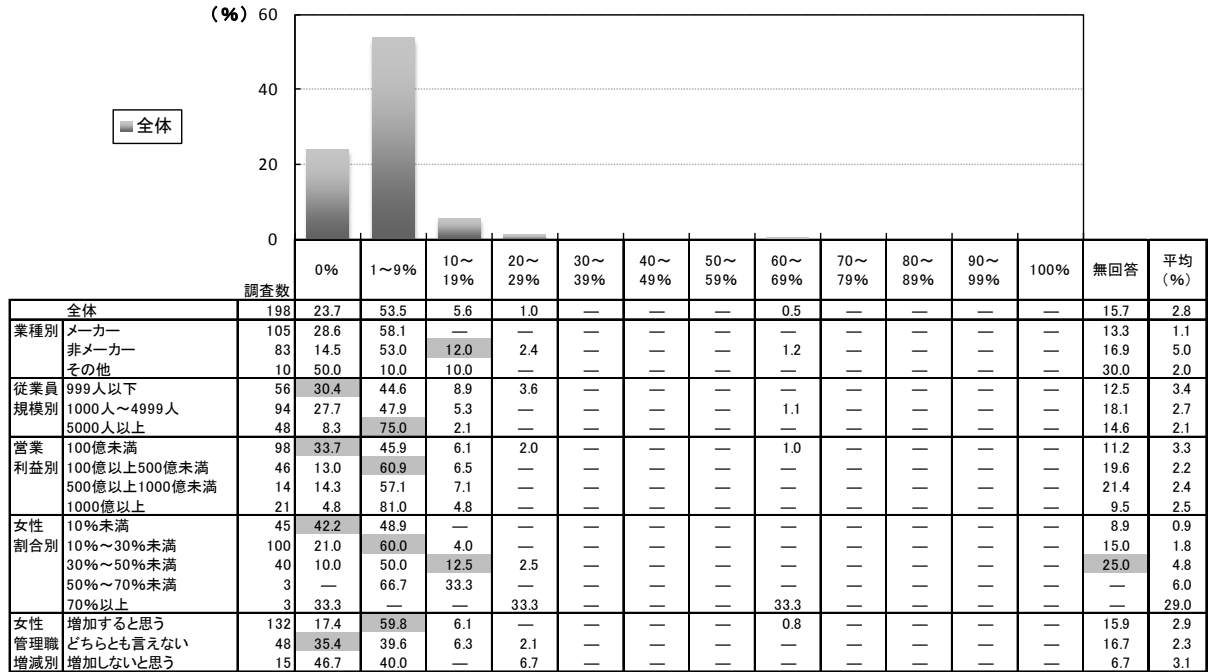
1. 女性管理職の割合

3) 課長職相当以上に占める割合

▶ 課長職相当以上に女性がいないと回答した企業の割合は7割を超え、5年前に比べて増加。

- 課長職相当以上に女性がいない企業は、5年前は60.6%、現在は、73.2%と、12.6ポイント増加している。
- 5年前、現在ともに、【非メーカー】の方が課長職以上に女性がいない企業の割合が高い。
- 課長職相当以上の女性割合は、5年前、現在ともに「1～9%」が最も多い。

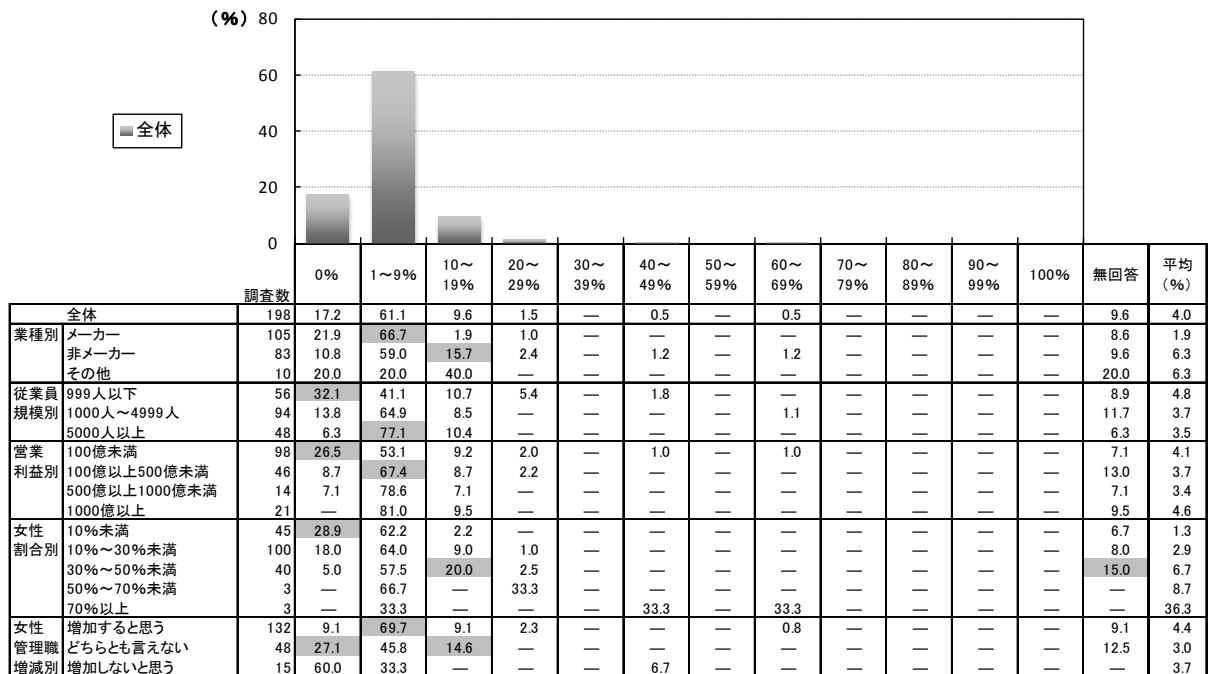
■ 課長職相当以上に占める女性の割合：5年前（全体／単一回答）



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

4131

■ 課長職相当以上に占める女性の割合：現在（全体／単一回答）



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

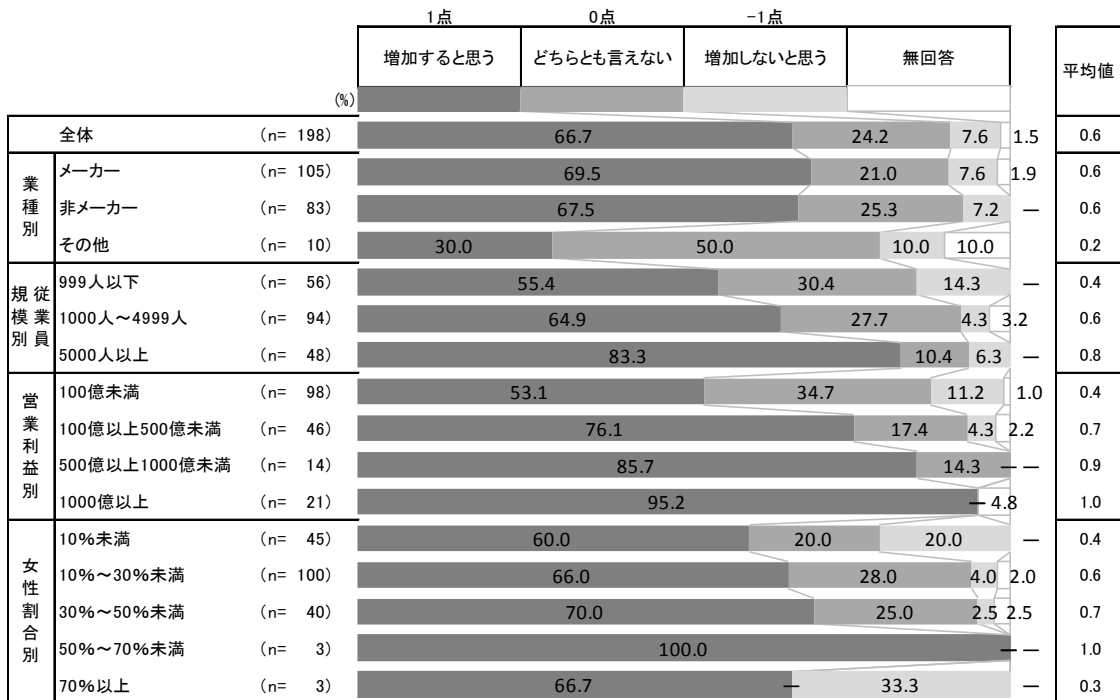
4132

2. 女性管理職の今後の増減見込み

▶ 3社に2社が、今後女性管理職は増加すると思うと回答。特に、大手企業ほどその割合が高い。

- 女性管理職について、今後「増加すると思う」と回答した企業は66.7%となっている。
- 業種別ではそれほど差はない。
- 従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど「増加すると思う」と回答した企業の割合が高く、【999人以下】では55.4%であるのに対し、【5000人以上】では8割を超える。
- 営業利益別にみると、営業利益が高いほど、「増加すると思う」と回答した企業の割合が高い傾向がみられる。
- 女性割合別にみると、現在の女性割合が高い企業ほど、今後も「増加すると思う」と回答した企業の割合が高い傾向がみられる。

■ 女性管理職の今後の増減見込み(全体/単一回答)



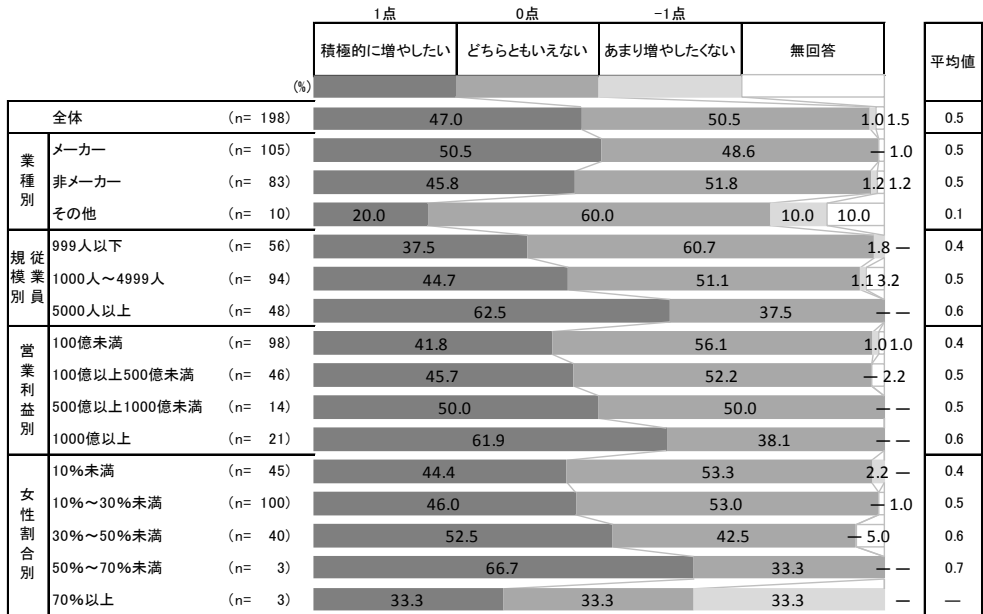
4201

3. 女性管理職の増加に対する考え

▶ 約半数の企業が、今後女性管理職を積極的に増やしたいと回答。特に、大手企業ほどその割合が高い。

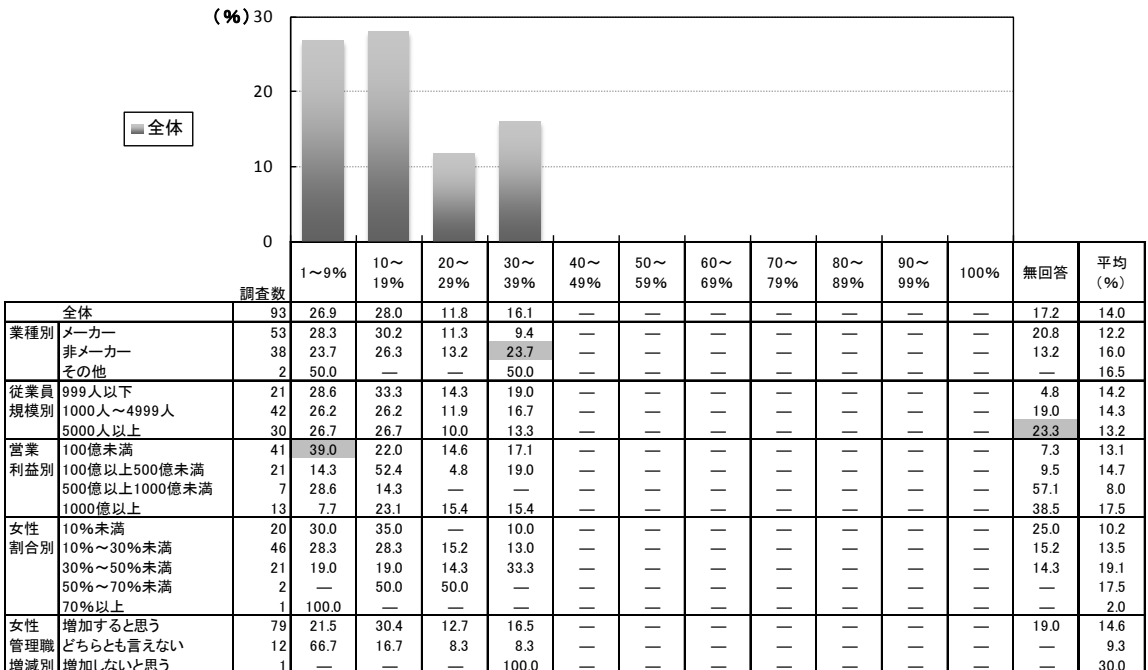
- 女性管理職について、今後「積極的に増やしたい」と回答した企業は47.0%となっている。
- 業種別にみると、【メーカー】の方が増加意向がやや高い。
- 従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、増加意向が高い。
- 営業利益別にみると、営業利益が高いほど、増加意向が高い傾向がみられる。
- 女性割合別にみると、現在の女性割合が高い企業ほど、今後の増加意向が高い。

■女性管理職の増加意向(全体/単一回答)



4311

■女性管理職の増加意向割合(増加意向企業/単一回答)



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

4321

3. 女性管理職の増加に対する考え

▶ ただし、具体的に女性管理職の増加数値目標を設定している企業は1割強。

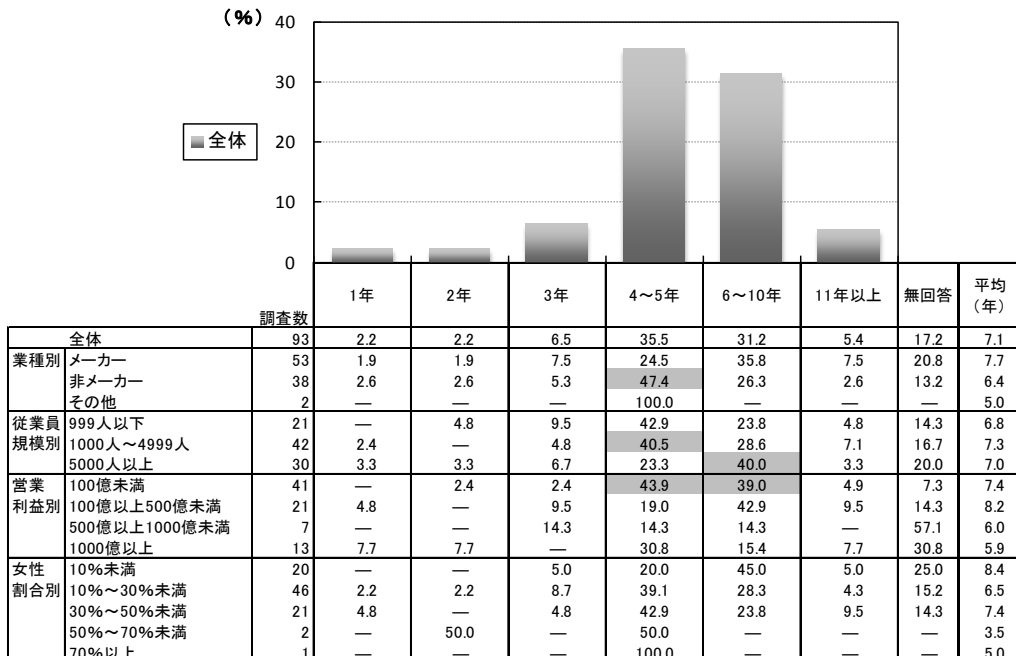
- 増加意向企業に、女性管理職の増加の数値目標設定状況を尋ねたところ、「数値目標を設定している」と回答した企業は12.9%となっている。これに、「かつて数値目標を設定したが、現在はやめた」（3.2%）を加えると16.1%となっている。
- 業種別ではそれほど差はない。
- 従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、数値目標設定率が高い傾向がみられる。
- 目標達成時期については、「5年以内」が46.4%となっている。

■女性管理職の数値目標設定状況(増加意向企業/単一回答)

| | | 数値目標を設定している (%) | | かつて数値目標を設定したが、現在はやめた (%) | 数値目標は設定していない (%) | 無回答 (%) | 設定経験あり計 (%) |
|--------|----------------------|-----------------|------|--------------------------|------------------|---------|-------------|
| 全体 | (n= 93) | 12.9 | 3.2 | | 79.6 | 4.3 | 16.1 |
| 業種別 | メーカー (n= 53) | 13.2 | 1.9 | | 79.2 | 5.7 | 15.1 |
| | 非メーカー (n= 38) | 13.2 | 5.3 | | 78.9 | 2.6 | 18.4 |
| | その他 (n= 2) | | | | 100.0 | | — |
| 従業員規模別 | 999人以下 (n= 21) | 4.8 | | | 95.2 | | 4.8 |
| | 1000人~4999人 (n= 42) | 4.8 | 4 | | 83.3 | 9.5 | 7.1 |
| | 5000人以上 (n= 30) | 33.3 | 3.3 | | 63.3 | | 36.7 |
| 営業利益別 | 100億未満 (n= 41) | 4.9 | 4.9 | | 85.4 | 4.9 | 9.8 |
| | 100億以上500億未満 (n= 21) | 9.5 | 4.8 | | 81.0 | 4.8 | 14.3 |
| | 500億以上1000億未満 (n= 7) | 14.3 | | | 85.7 | | 14.3 |
| | 1000億以上 (n= 13) | 38.5 | | | 61.5 | | 38.5 |
| 女性割合別 | 10%未満 (n= 20) | 5.0 | | | 90.0 | 5.0 | 5.0 |
| | 10%~30%未満 (n= 46) | 17.4 | | | 78.3 | 4.3 | 17.4 |
| | 30%~50%未満 (n= 21) | 14.3 | 14.3 | | 71.4 | | 28.6 |
| | 50%~70%未満 (n= 2) | | | | 100.0 | | — |
| | 70%以上 (n= 1) | | | | 100.0 | | — |

4331

■目標を達成したい時期(増加意向企業/単一回答)



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

4341

Part V

グローバル人材

1. 人材の国籍

1) 現在の人材の国籍

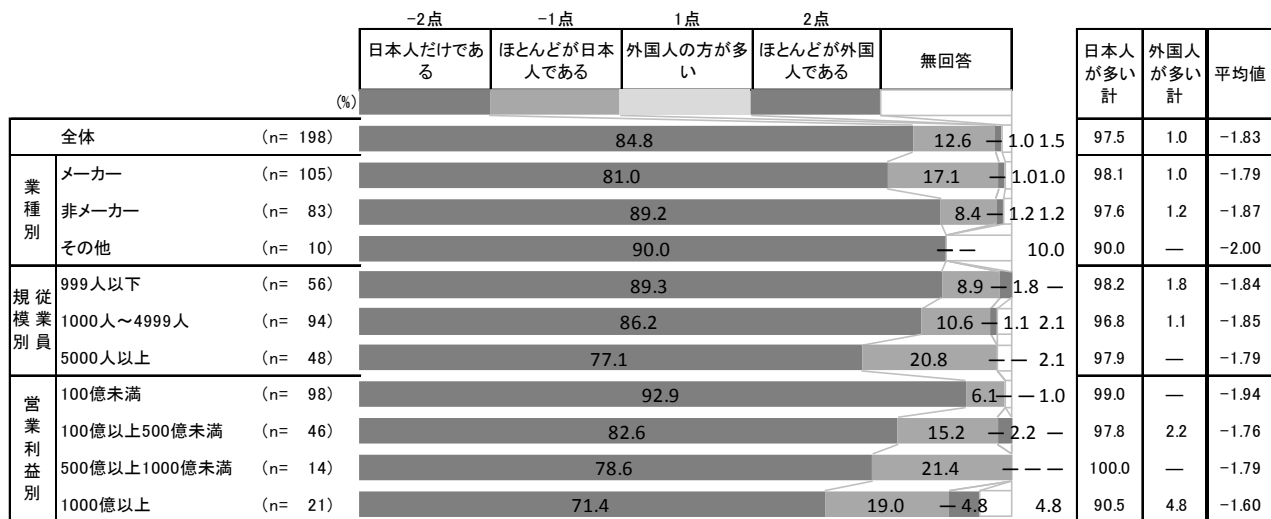
▶ 本社経営層で外国人がいる企業は1割強。

- 本社経営層の現在の人材属性をみると、「日本人だけである」が84.8%で、外国人がいる企業は13.6%となっている。
- 業種別にみると、【メーカー】の方が外国人がいる企業の割合が多いが、【メーカー】でも2割に満たない。
- 従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、外国人がいる企業の割合が多く、【5000人以上】になると2割に達する。
- 営業利益別にみると、営業利益が高いほど、外国人がいる企業の割合が多い傾向がみられる。

▶ 本社管理職層で外国人がいる企業は2割強。

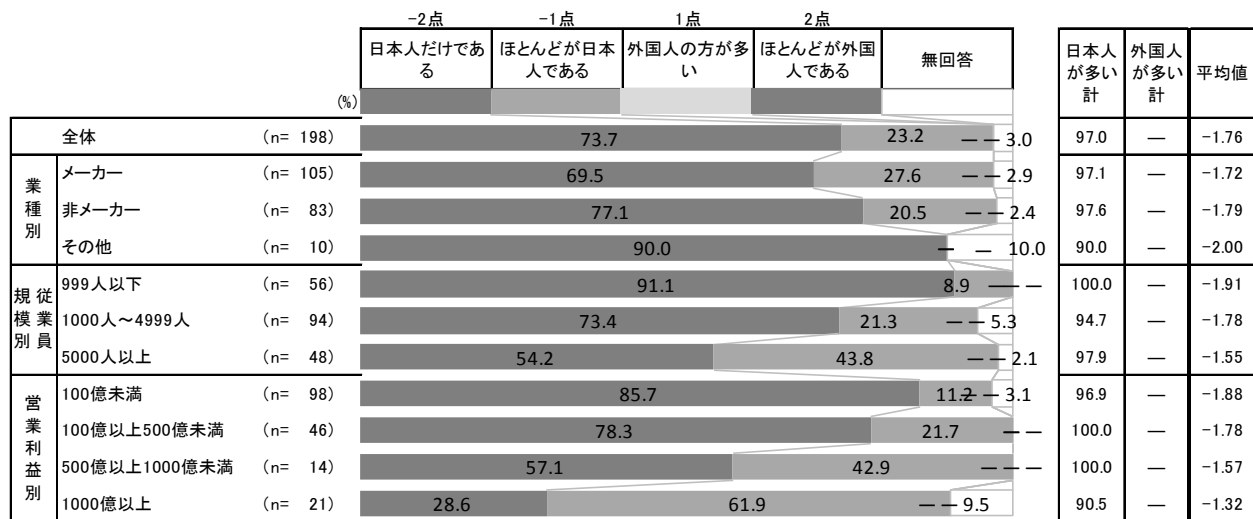
- 本社管理職層の現在の人材属性をみると、「日本人だけである」が73.7%で、外国人がいる企業は23.2%となっている。
- 業種別にみると、【メーカー】の方が外国人がいる企業の割合が多い。
- 従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、外国人がいる企業の割合が多く、【5000人以上】になると4割を超える。
- 営業利益別にみると、営業利益が高いほど、外国人がいる企業の割合が多い傾向がみられる。

■現在の人材属性：国籍【本社経営層】(全体／単一回答)



5111-01

■現在の人材属性：国籍【本社管理職層】(全体／単一回答)



5111-02

1. 人材の国籍

1) 現在の人材の国籍

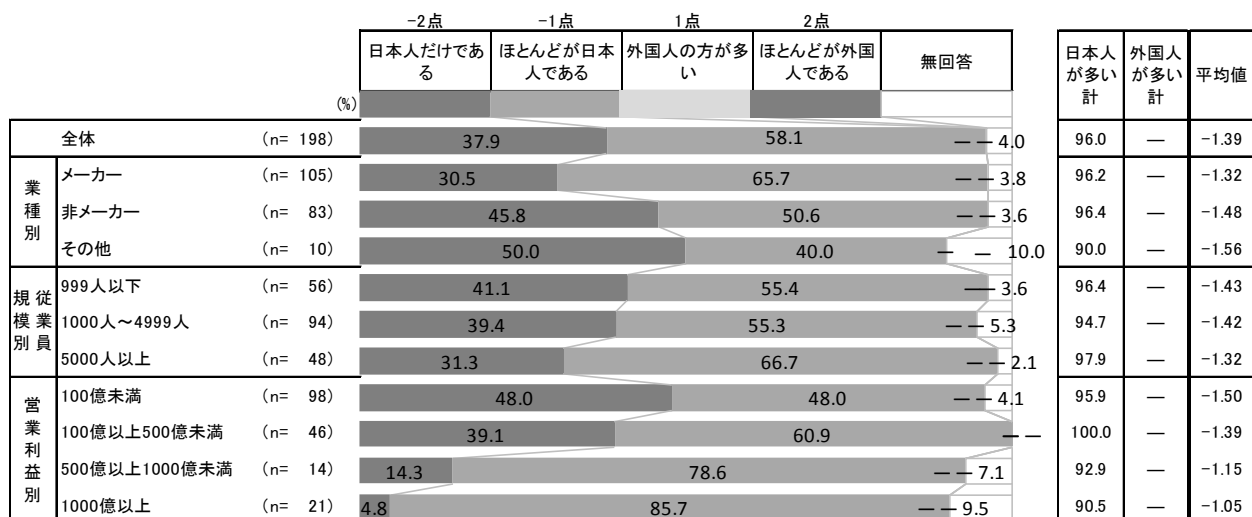
▶ 一般社員層で外国人がいる企業は約6割。

- 一般社員層の現在の人材属性をみると、「日本人だけである」が37.9%で、外国人がいる企業は58.1%となっている。
- 業種別にみると、【メーカー】の方が外国人がいる企業の割合が多い。
- 従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、外国人がいる企業の割合が多い。
- 営業利益別にみると、営業利益が高いほど、外国人がいる企業の割合が多い傾向がみられる。

▶ 現地法人経営層で外国人がいる企業は5割強。

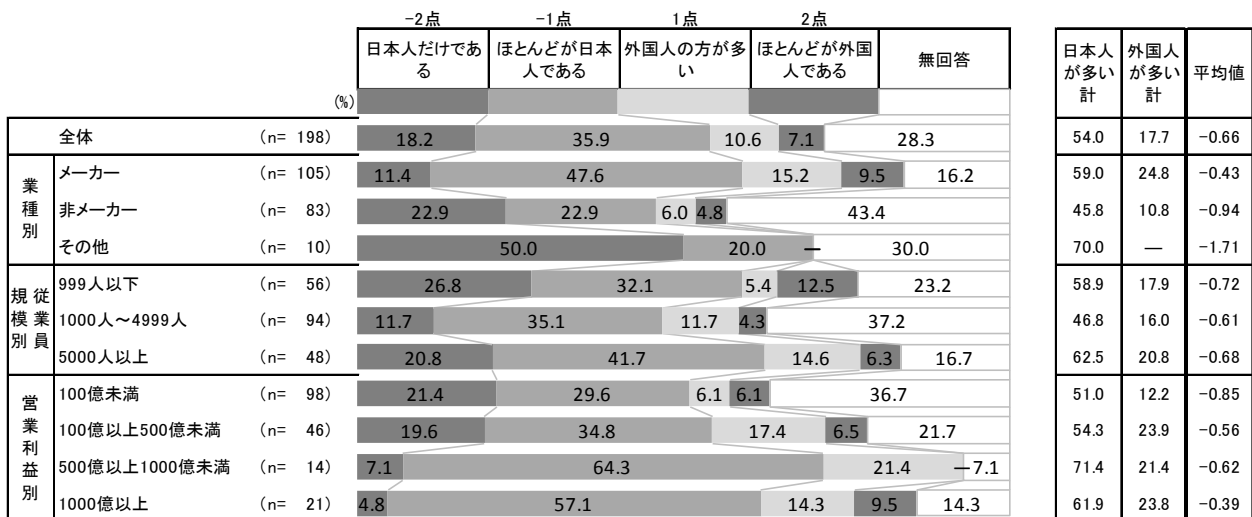
- 現地法人経営層の現在の人材属性をみると、「日本人だけである」が18.2%で、外国人がいる企業は53.6%となっている。ただし、多くは「ほとんどが日本人である」と回答している。
- 業種別にみると、【メーカー】の方が外国人がいる企業の割合が多い。

■現在の人材属性：国籍【本社一般社員層（工場除く）】（全体／単一回答）



5111-03

■現在の人材属性：国籍【現地法人経営層】（全体／単一回答）



5111-04

1. 人材の国籍

1)現在の人材の国籍

▶ 現地法人管理職層で外国人がいる企業は約6割。

- 現地法人管理職層の現在の人材属性をみると、「日本人だけである」が12.1%で、外国人がいる企業は60.6%となっている。

▶ 現地法人現場層で外国人がいる企業は約66%で、多くは“ほとんどが外国人”。

- 現地法人現場層の現在の人材属性をみると、「日本人だけである」が7.1%で、外国人がいる企業は65.7%となっている。多くは「ほとんどが外国人である」と回答している。

■現在の人材属性：国籍【現地法人管理職層】(全体／単一回答)

| | | -2点 | | | | -1点 | | | | 1点 | | | | 2点 | | | | 無回答 | | |
|-------|-----------------------|----------|------|------|------|-------------|------|-------|-------|----------|--|--|--|-------------|--|--|--|---------|---------|-----|
| | | 日本人だけである | | | | ほとんどが日本人である | | | | 外国人の方が多い | | | | ほとんどが外国人である | | | | | | |
| | | % | | | | % | | | | % | | | | % | | | | 日本人が多い計 | 外国人が多い計 | 平均値 |
| 全体 | (n= 198) | 12.1 | 19.7 | 22.2 | 18.7 | 27.3 | 31.8 | 40.9 | 0.22 | | | | | | | | | | | |
| 業種別 | メーカー (n= 105) | 6.7 | 16.2 | 35.2 | 27.6 | 14.3 | 22.9 | 62.9 | 0.71 | | | | | | | | | | | |
| | 非メーカー (n= 83) | 16.9 | 22.9 | 7.2 | 9.6 | 43.4 | 39.8 | 16.9 | -0.53 | | | | | | | | | | | |
| | その他 (n= 10) | 30.0 | 30.0 | 10.0 | 30.0 | 60.0 | 10.0 | -1.14 | | | | | | | | | | | | |
| 規模別 | 999人以下 (n= 56) | 14.3 | 26.8 | 19.6 | 16.1 | 23.2 | 41.1 | 35.7 | -0.05 | | | | | | | | | | | |
| | 1000人～4999人 (n= 94) | 10.6 | 17.0 | 21.3 | 16.0 | 35.1 | 27.7 | 37.2 | 0.23 | | | | | | | | | | | |
| | 5000人以上 (n= 48) | 12.5 | 16.7 | 27.1 | 27.1 | 16.7 | 29.2 | 54.2 | 0.48 | | | | | | | | | | | |
| 営業利益別 | 100億未満 (n= 98) | 13.3 | 20.4 | 19.4 | 11.2 | 35.7 | 33.7 | 30.6 | -0.08 | | | | | | | | | | | |
| | 100億以上500億未満 (n= 46) | 13.0 | 15.2 | 37.0 | 15.2 | 19.6 | 28.3 | 52.2 | 0.32 | | | | | | | | | | | |
| | 500億以上1000億未満 (n= 14) | 7.1 | 14.3 | 21.4 | 50.0 | 7.1 | 21.4 | 71.4 | 1.00 | | | | | | | | | | | |
| | 1000億以上 (n= 21) | 4.8 | 19.0 | 19.0 | 42.9 | 14.3 | 23.8 | 61.9 | 0.89 | | | | | | | | | | | |

5111-05

■現在の人材属性：国籍【現地法人現場層(工場除く)】(全体／単一回答)

| | | -2点 | | | | -1点 | | | | 1点 | | | | 2点 | | | | 無回答 | | |
|-------|-----------------------|----------|------|------|------|-------------|------|------|------|----------|--|--|--|-------------|--|--|--|---------|---------|-----|
| | | 日本人だけである | | | | ほとんどが日本人である | | | | 外国人の方が多い | | | | ほとんどが外国人である | | | | | | |
| | | % | | | | % | | | | % | | | | % | | | | 日本人が多い計 | 外国人が多い計 | 平均値 |
| 全体 | (n= 198) | 7.1 | 3.0 | 15.2 | 47.5 | 27.3 | 10.1 | 62.6 | 1.28 | | | | | | | | | | | |
| 業種別 | メーカー (n= 105) | 2.9 | 2.9 | 13.3 | 65.7 | 15.2 | 5.7 | 79.0 | 1.61 | | | | | | | | | | | |
| | 非メーカー (n= 83) | 9.6 | 3.6 | 18.1 | 26.5 | 42.2 | 13.3 | 44.6 | 0.83 | | | | | | | | | | | |
| | その他 (n= 10) | 30.0 | 10.0 | 30.0 | 30.0 | 30.0 | 30.0 | 40.0 | 0.14 | | | | | | | | | | | |
| 規模別 | 999人以下 (n= 56) | 7.1 | 3.6 | 14.3 | 53.6 | 21.4 | 10.7 | 67.9 | 1.32 | | | | | | | | | | | |
| | 1000人～4999人 (n= 94) | 6.4 | 2.1 | 16.0 | 40.4 | 35.1 | 8.5 | 56.4 | 1.26 | | | | | | | | | | | |
| | 5000人以上 (n= 48) | 8.3 | 4.2 | 14.6 | 54.2 | 18.8 | 12.5 | 68.8 | 1.26 | | | | | | | | | | | |
| 営業利益別 | 100億未満 (n= 98) | 6.1 | 4.1 | 12.2 | 41.8 | 35.7 | 10.2 | 54.1 | 1.24 | | | | | | | | | | | |
| | 100億以上500億未満 (n= 46) | 8.7 | 2.2 | 13.0 | 56.5 | 19.6 | 10.9 | 69.6 | 1.32 | | | | | | | | | | | |
| | 500億以上1000億未満 (n= 14) | 7.1 | 14.3 | 71.4 | 7.1 | 7.1 | 85.7 | 1.54 | | | | | | | | | | | | |
| | 1000億以上 (n= 21) | 4.8 | 19.0 | 61.9 | 14.3 | 4.8 | 81.0 | 1.61 | | | | | | | | | | | | |

5111-06

1. 人材の国籍

1) 現在の人材の国籍

▶ 本社経営層の日本人の平均比率は、日本人：外国人=9.8：0.2。

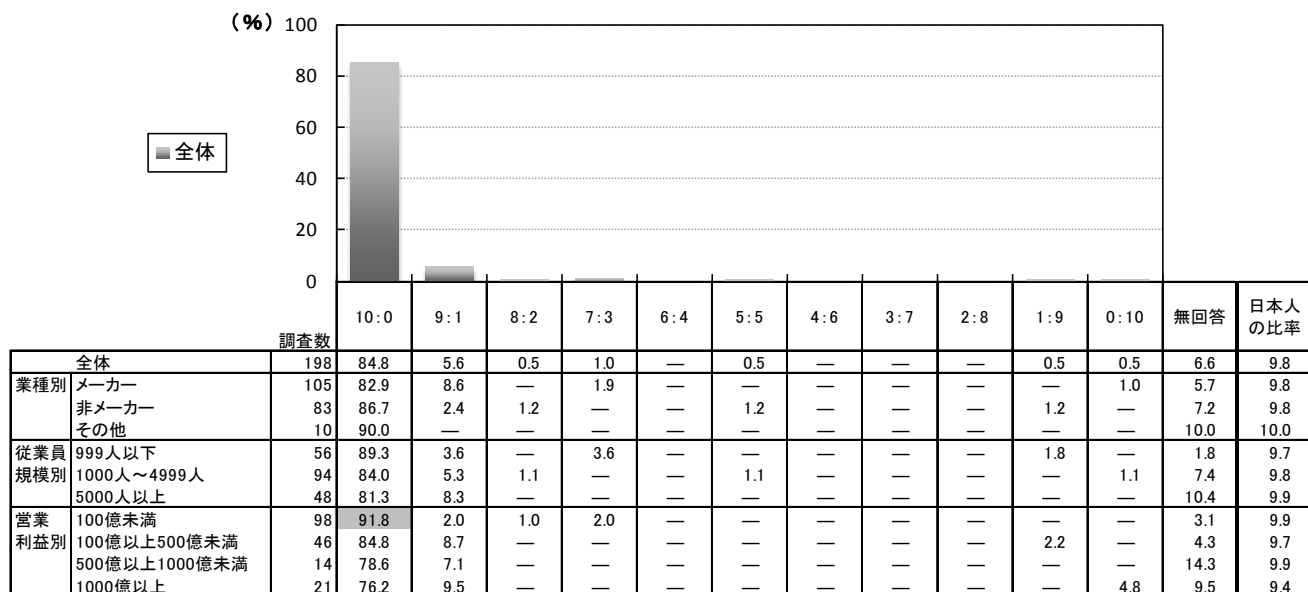
- 本社経営層の現在の日本人と外国人の比率（※1）をみると、平均では日本人：外国人=9.8：0.2となっている。
- いずれの属性でも日本人の平均割合は10に近い。

▶ 本社管理職層の日本人の平均比率も、日本人：外国人=9.8：0.2。

- 本社管理職の現在の日本人と外国人の比率をみると、平均では日本人：外国人=9.8：0.2となっている。
- いずれの属性でも日本人の平均割合は10に近い。

※1 全体を10として、それぞれの割合を尋ねた。

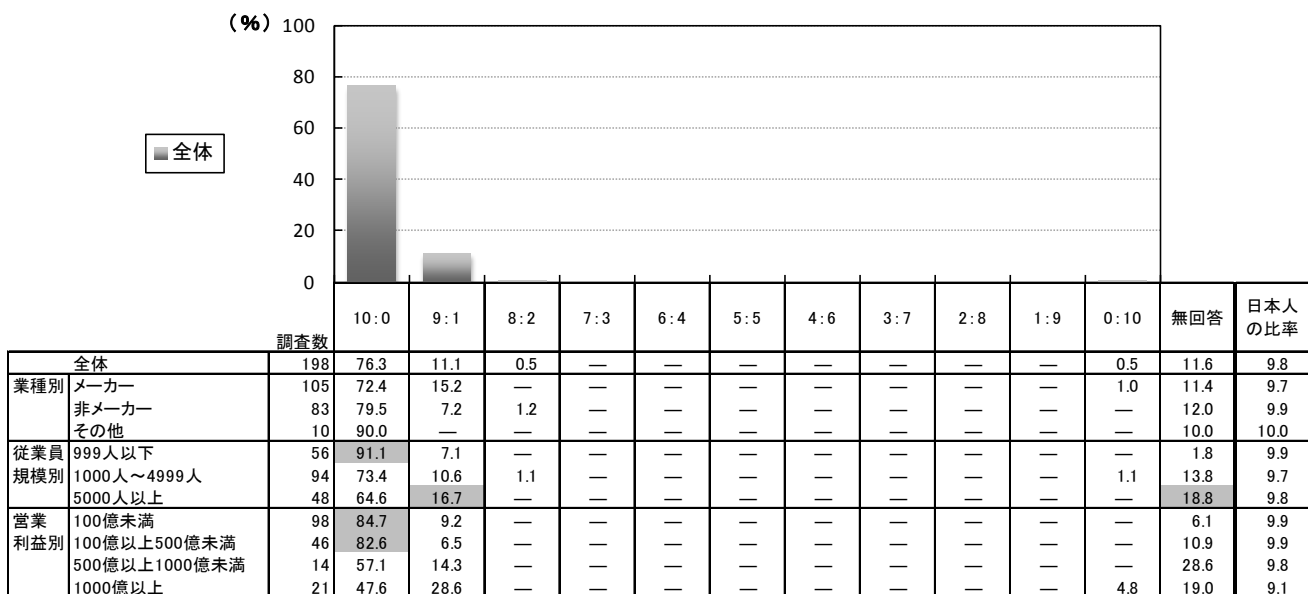
■現在の日本人と外国人の比率【本社経営層】(全体／単一回答)



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

5112-01

■現在の日本人と外国人の比率【本社管理職層】(全体／単一回答)



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

5112-02

1. 人材の国籍

1)現在の人材の国籍

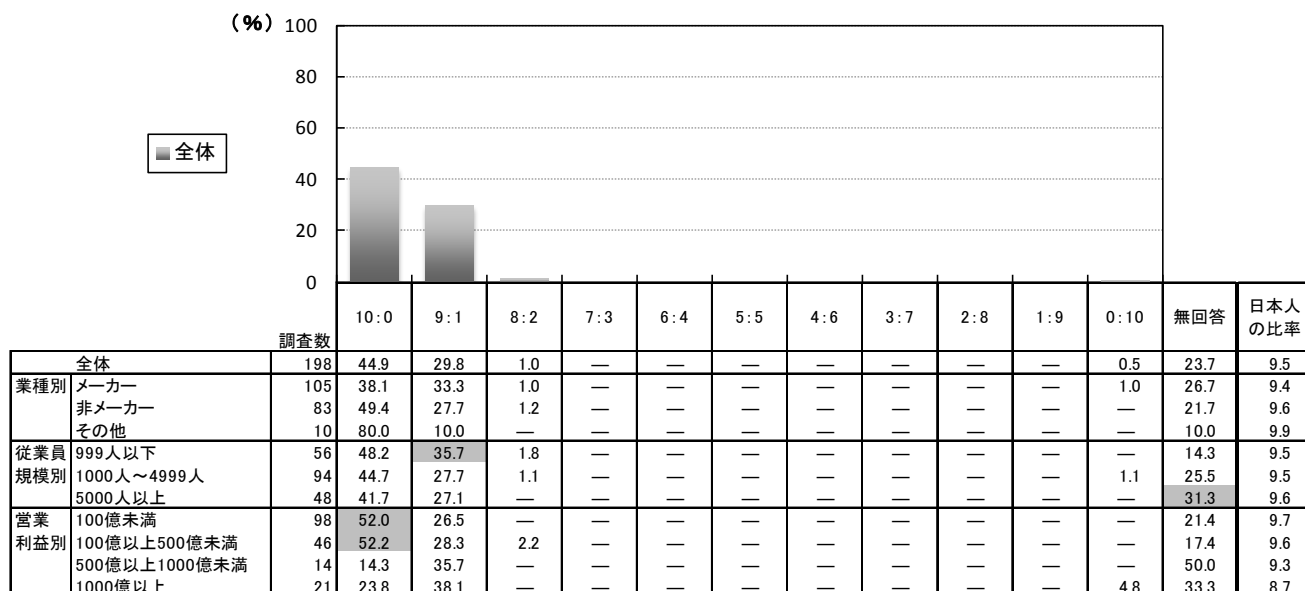
▶ 本社一般社員層の日本人の平均比率は、日本人：外国人=9.5：0.5。

- 一般社員層の現在の日本人と外国人の比率をみると、平均では日本人：外国人=9.5：0.5となっている。
- いずれの属性でも日本人の平均割合は10に近い。

▶ 現地法人経営層の日本人の平均比率は、日本人：外国人=7.7：2.3。

- 現地法人経営層の現在の日本人と外国人の比率をみると、平均では日本人：外国人=7.7：2.3となっている。
- 業種別にみると、【メーカー】の方が外国人の比率が高い（ただし、メーカーでも日本人が多数）。

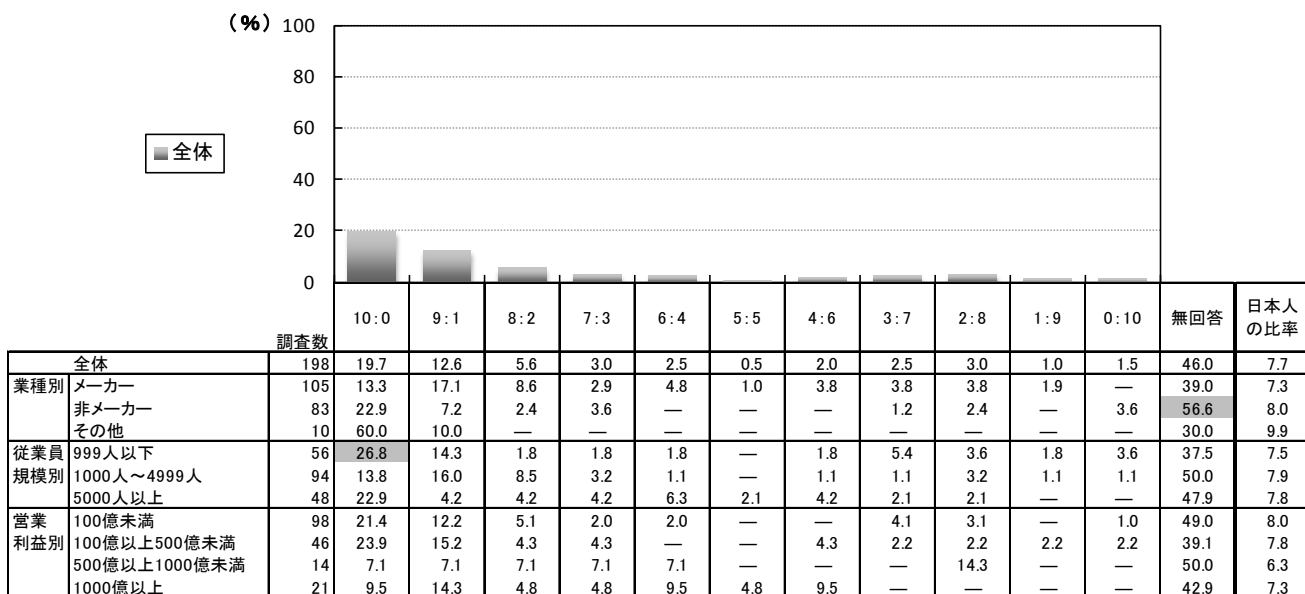
■現在の日本人と外国人の比率【本社一般社員層（工場除く）】（全体／単一回答）



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る（n≥30の場合）。

5112-03

■現在の日本人と外国人の比率【現地法人経営層】（全体／単一回答）



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る（n≥30の場合）。

5112-04

1. 人材の国籍

1) 現在の人材の国籍

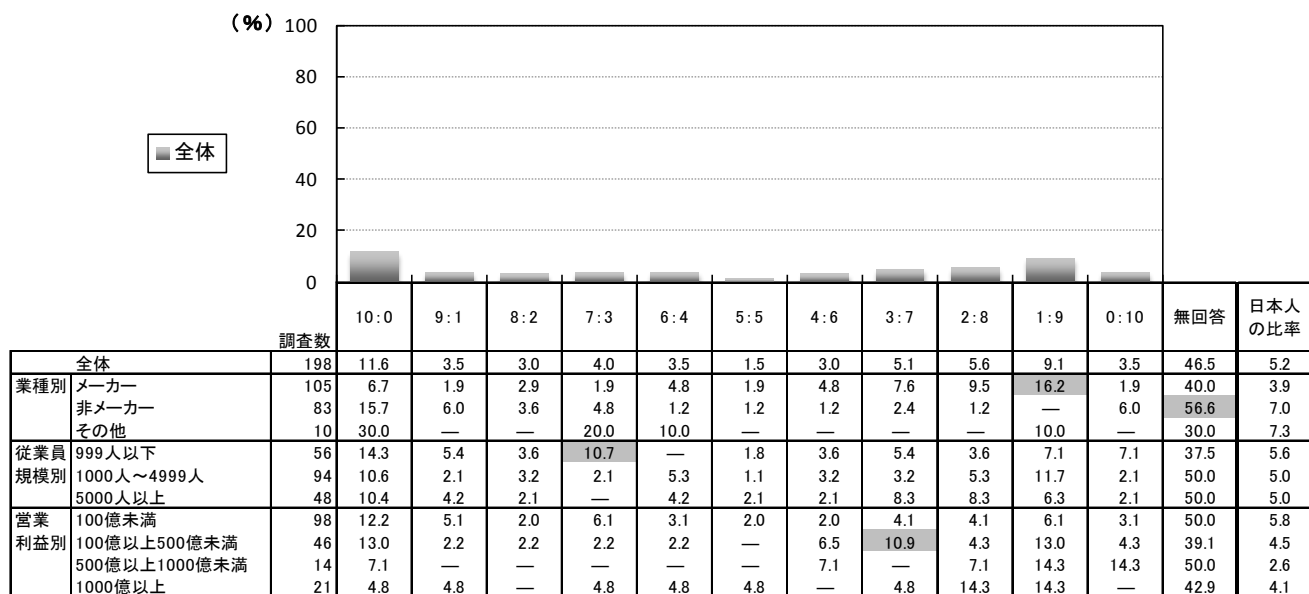
▶ 現地法人管理職層の日本人の平均比率は、日本人：外国人＝5.2：4.8。

- 現地法人管理職層の現在の日本人と外国人の比率をみると、平均では日本人：外国人＝5.2：4.8となっている。
- 業種別にみると、【メーカー】の方が外国人の比率が高く、外国人の方が多い。

▶ 現地法人現場層の日本人の平均比率は、日本人：外国人＝2.6：7.4。

- 現地法人現場層の現在の日本人と外国人の比率をみると、平均では日本人：外国人＝2.6：7.4となっている。
- 業種別にみると、【メーカー】の方が外国人の比率が高く、【メーカー】では8割以上を外国人が占める。

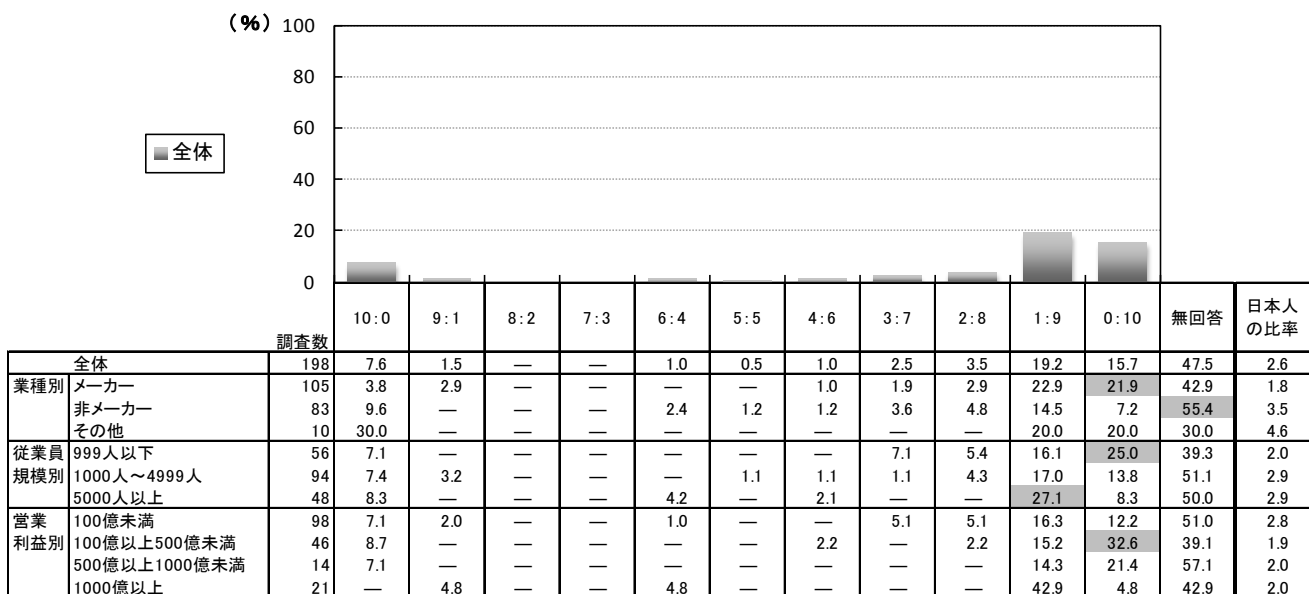
■現在の日本人と外国人の比率【現地法人管理職層】(全体／単一回答)



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

5112-05

■現在の日本人と外国人の比率【現地法人現場層(工場除く)】(全体／単一回答)



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

5112-06

1. 人材の国籍

2) 今後の人材の国籍

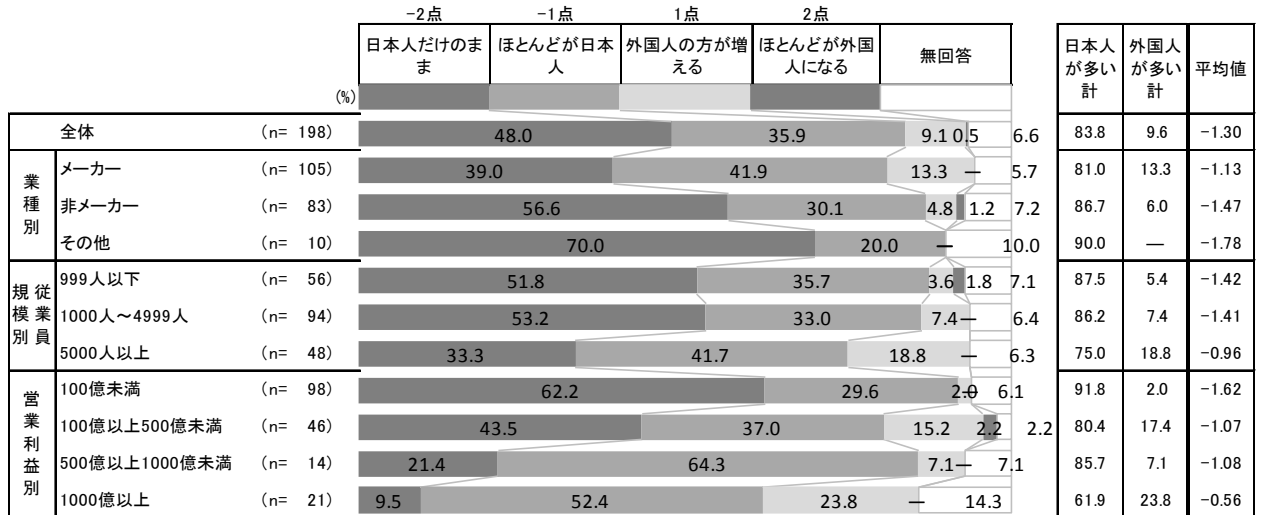
▶ 本社経営層で今後外国人がいるようになると回答した企業は約46%。

- 本社経営層の今後の人材属性をみると、「日本人だけのまま」が48.0%で、外国人がいるようになると回答した企業は45.5%となっている。
- 業種別にみると、【メーカー】の方が外国人がいるようになると回答した企業の割合が多い。
- 営業利益別にみると、営業利益が高いほど、外国人がいるようになると回答した企業の割合が多い傾向がみられる。

▶ 本社管理職層で今後外国人がいるようになると回答した企業は約6割。

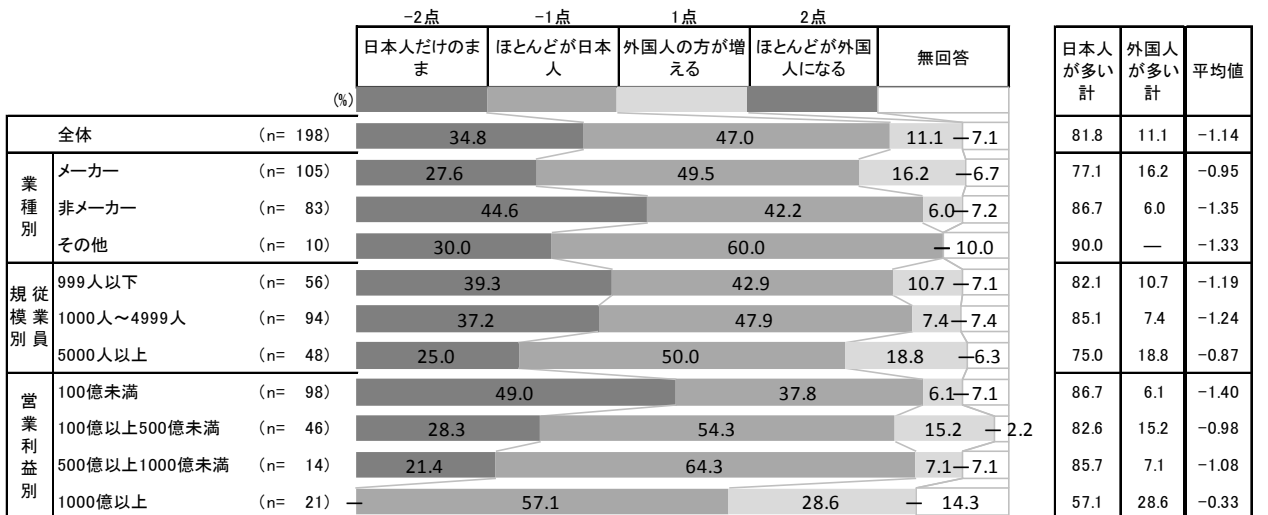
- 本社管理職層の今後の人材属性をみると、「日本人だけのまま」が34.8%で、外国人がいるようになると回答した企業は58.1%となっている。
- 業種別にみると、【メーカー】の方が外国人がいるようになると回答した企業の割合が多い。
- 従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、外国人の方が外国人がいるようになると回答した企業の割合が多い。
- 営業利益別にみると、営業利益が高いほど、外国人がいる企業の割合が多い傾向がみられる。

■今後の人材属性：国籍【本社経営層】(全体／単一回答)



5121-01

■今後の人材属性：国籍【本社管理職層】(全体／単一回答)



5121-02

1. 人材の国籍

2) 今後の人材の国籍

▶ 一般社員層で今後外国人がいるようになると回答した企業は4社に3社。

- 一般社員層の今後の人材属性をみると、「日本人だけのまま」が16.7%で、外国人がいるようになると回答した企業は75.2%となっている。
- 業種別にみると、【メーカー】の方が外国人がいるようになると回答した企業の割合が多い。

▶ 現地法人経営層で今後外国人がいるようになると回答した企業は約6割。

- 現地法人経営層の今後の人材属性をみると、「日本人だけのまま」が10.6%で、外国人がいるようになると回答した企業は60.1%となっている。

■今後の人材属性：国籍【本社一般社員層（工場除く）】（全体／単一回答）

| | | -2点 | | | | | -1点 | | | | | 1点 | | | | | 2点 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|---------------|--------------|------|--|--|--|--------------|------|--|--|--|---------------|------|--|--|--|-----------------|------|--|--|--|------|------|--|--|--|-----------------|-----------------|-----|--|--|------|-------|--|--|--|------|--|--|--|--|------|--|--|--|--|------|--|--|--|--|------|--|--|--|--|------|--|--|--|--|------|--|--|--|--|-------|--|--|--|--|
| | | 日本人だけのま ま | | | | | ほとんどが日本 人 | | | | | 外国人の方が増 える | | | | | ほとんどが外国 人になる | | | | | 無回答 | | | | | 日本人 が多い 計 | 外国人 が多い 計 | 平均値 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 16.7 | | | | | 9.5 | | | | | 25.3 | | | | | 20.0 | | | | | 16.1 | | | | | 17.0 | | | | | 16.7 | | | | | 23.5 | | | | | 10.9 | | | | | 14.3 | | | | | 61.9 | | | | | 79.3 | | | | | 12.6 | | | | | -0.91 | | | | |
| 全体 | (n= 198) | 16.7 | | | | | 9.5 | | | | | 25.3 | | | | | 20.0 | | | | | 16.1 | | | | | 17.0 | | | | | 16.7 | | | | | 23.5 | | | | | 10.9 | | | | | 14.3 | | | | | 61.9 | | | | | 79.3 | | | | | 12.6 | | | | | -0.91 | | | | |
| 業 種 別 | メーカー | (n= 105) | 9.5 | | | | | 67.6 | | | | | 15.2 | | | | | 8.1 | | | | | 77.1 | | | | | 15.2 | | | | | -0.77 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 非メーカー | (n= 83) | 25.3 | | | | | 55.4 | | | | | 10.8 | | | | | 8.4 | | | | | 80.7 | | | | | 10.8 | | | | | -1.04 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | その他 | (n= 10) | 20.0 | | | | | 70.0 | | | | | — | | | | | 10.0 | | | | | 90.0 | | | | | — | | | | | -1.22 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 規 模 別 | 999人以下 | (n= 56) | 16.1 | | | | | 60.7 | | | | | 14.3 | | | | | 8.9 | | | | | 76.8 | | | | | 14.3 | | | | | -0.86 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1000人～4999人 | (n= 94) | 17.0 | | | | | 66.0 | | | | | 9.6 | | | | | 7.4 | | | | | 83.0 | | | | | 9.6 | | | | | -0.98 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 5000人以上 | (n= 48) | 16.7 | | | | | 58.3 | | | | | 16.7 | | | | | 8.3 | | | | | 75.0 | | | | | 16.7 | | | | | -0.82 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 営 業 利 益 別 | 100億未満 | (n= 98) | 23.5 | | | | | 59.2 | | | | | 9.2 | | | | | 8.2 | | | | | 82.7 | | | | | 9.2 | | | | | -1.06 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 100億以上500億未満 | (n= 46) | 10.9 | | | | | 67.4 | | | | | 19.6 | | | | | 2.2 | | | | | 78.3 | | | | | 19.6 | | | | | -0.71 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 500億以上1000億未満 | (n= 14) | 14.3 | | | | | 71.4 | | | | | 7.1 | | | | | 7.1 | | | | | 85.7 | | | | | 7.1 | | | | | -1.00 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | 1000億以上 | (n= 21) | 61.9 | | | | | 19.0 | | | | | 19.0 | | | | | 61.9 | | | | | 19.0 | | | | | -0.53 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

■今後の人材属性：国籍【現地法人経営層】（全体／単一回答）

| | | -2点 | | | | | -1点 | | | | | 1点 | | | | | 2点 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-----------------------|---------------|--------------|------|--|--|--|--------------|------|--|--|--|---------------|------|--|--|--|-----------------|------|--|--|--|------|------|--|--|--|-----------------|-----------------|-----|--|--|------|-------|--|--|--|------|-------|--|--|--|--|------|--|--|--|
| | | 日本人だけのま ま | | | | | ほとんどが日本 人 | | | | | 外国人の方が増 える | | | | | ほとんどが外国 人になる | | | | | 無回答 | | | | | 日本人 が多い 計 | 外国人 が多い 計 | 平均値 | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| | | 10.6 | | | | | 20.7 | | | | | 29.8 | | | | | 9.6 | | | | | 29.3 | | | | | 31.3 | | | | | 39.4 | | | | | 0.10 | | | | | | | | | |
| 全体 | (n= 198) | 10.6 | | | | | 20.7 | | | | | 29.8 | | | | | 9.6 | | | | | 29.3 | | | | | 31.3 | | | | | 39.4 | | | | | 0.10 | | | | | | | | | |
| 業 種 別 | メーカー | (n= 105) | 5.7 | | | | | 21.9 | | | | | 40.0 | | | | | 12.4 | | | | | 20.0 | | | | | 27.6 | | | | | 52.4 | | | | | 0.39 | | | | | | | | |
| | 非メーカー | (n= 83) | 15.7 | | | | | 16.9 | | | | | 19.3 | | | | | 7.2 | | | | | 41.0 | | | | | 32.5 | | | | | 26.5 | | | | | -0.24 | | | | | | | | |
| | その他 | (n= 10) | 20.0 | | | | | 40.0 | | | | | 10.0 | | | | | 30.0 | | | | | 60.0 | | | | | 10.0 | | | | | -1.00 | | | | | | | | | | | | | |
| 規 模 別 | 999人以下 | (n= 56) | 12.5 | | | | | 25.0 | | | | | 26.8 | | | | | 10.7 | | | | | 25.0 | | | | | 37.5 | | | | | 37.5 | | | | | -0.02 | | | | | | | | |
| | 1000人～4999人 | (n= 94) | 9.6 | | | | | 19.1 | | | | | 29.8 | | | | | 5.3 | | | | | 36.2 | | | | | 28.7 | | | | | 35.1 | | | | | 0.03 | | | | | | | | |
| | 5000人以上 | (n= 48) | 10.4 | | | | | 18.8 | | | | | 33.3 | | | | | 16.7 | | | | | 20.8 | | | | | 29.2 | | | | | 50.0 | | | | | 0.34 | | | | | | | | |
| 営 業 利 益 別 | 100億未満 | (n= 98) | 11.2 | | | | | 23.5 | | | | | 22.4 | | | | | 6.1 | | | | | 36.7 | | | | | 34.7 | | | | | 28.6 | | | | | -0.18 | | | | | | | | |
| | 100億以上500億未満 | (n= 46) | 13.0 | | | | | 19.6 | | | | | 37.0 | | | | | 10.9 | | | | | 19.6 | | | | | 32.6 | | | | | 47.8 | | | | | 0.16 | | | | | | | | |
| | 500億以上1000億未満 | (n= 14) | 7.1 | | | | | 14.3 | | | | | 50.0 | | | | | 14.3 | | | | | 14.3 | | | | | 21.4 | | | | | 64.3 | | | | | 0.58 | | | | | | | | |
| | 1000億以上 | (n= 21) | 23.8 | | | | | 33.3 | | | | | 23.8 | | | | | 19.0 | | | | | 23.8 | | | | | 19.0 | | | | | 23.8 | | | | | 57.1 | | | | | 0.71 | | | |

1. 人材の国籍

2) 今後の人材の国籍

▶ 現地法人管理職層では、今後ほとんどが外国人になると回答した企業が3割近い。

- 現地法人管理職層の今後の人材属性をみると、「日本人だけのまま」が6.6%で、外国人がいるようになると回答した企業は64.7%となっている。特に、「ほとんどが外国人になる」と回答した企業は3割近い。

▶ 現地法人現場層では、今後ほとんどが外国人になると回答した企業が5割近い。

- 現地法人現場層の今後の人材属性をみると、「日本人だけのまま」が4.5%で、外国人がいるようになると回答した企業は65.6%となっている。特に、「ほとんどが外国人になる」と回答した企業は5割近い。

■ 今後の人材属性：国籍【現地法人管理職層】(全体／単一回答)

| | | -2点 | | | | -1点 | | | | 1点 | | | | 2点 | | | | 日本人が多い計 | 外国人が多い計 | 平均値 |
|-------|---------------|----------|------|----------|------|-----------|------|-------------|------|-------|--|--|--|----|--|--|--|---------|---------|-----|
| | | 日本人だけのまま | | ほとんどが日本人 | | 外国人の方が増える | | ほとんどが外国人になる | | 無回答 | | | | | | | | | | |
| 全体 | (n= 198) | 6.6 | 12.1 | 26.3 | 26.3 | 28.8 | 18.7 | 52.5 | 0.75 | | | | | | | | | | | |
| 業種別 | メーカー | (n= 105) | 1.9 | 10.5 | 32.4 | 36.2 | 19.0 | 12.4 | 68.6 | 1.12 | | | | | | | | | | |
| | 非メーカー | (n= 83) | 12.0 | 12.0 | 19.3 | 15.7 | 41.0 | 24.1 | 34.9 | 0.24 | | | | | | | | | | |
| | その他 | (n= 10) | 10.0 | 30.0 | 20.0 | 10.0 | 30.0 | 40.0 | 30.0 | -0.14 | | | | | | | | | | |
| 規模別 | 999人以下 | (n= 56) | 7.1 | 12.5 | 28.6 | 26.8 | 25.0 | 19.6 | 55.4 | 0.74 | | | | | | | | | | |
| | 1000人～4999人 | (n= 94) | 6.4 | 11.7 | 26.6 | 20.2 | 35.1 | 18.1 | 46.8 | 0.66 | | | | | | | | | | |
| | 5000人以上 | (n= 48) | 6.3 | 12.5 | 22.9 | 37.5 | 20.8 | 18.8 | 60.4 | 0.92 | | | | | | | | | | |
| 営業利益別 | 100億未満 | (n= 98) | 6.1 | 15.3 | 22.4 | 19.4 | 36.7 | 21.4 | 41.8 | 0.53 | | | | | | | | | | |
| | 100億以上500億未満 | (n= 46) | 8.7 | 8.7 | 37.0 | 28.3 | 17.4 | 17.4 | 65.2 | 0.82 | | | | | | | | | | |
| | 500億以上1000億未満 | (n= 14) | 7.1 | 21.4 | 57.1 | 14.3 | 7.1 | 78.6 | 1.42 | | | | | | | | | | | |
| | 1000億以上 | (n= 21) | 4.8 | 28.6 | 47.6 | 19.0 | 4.8 | 76.2 | 1.47 | | | | | | | | | | | |

5121-05

■ 今後の人材属性：国籍【現地法人現場層(工場除く)】(全体／単一回答)

| | | -2点 | | | | -1点 | | | | 1点 | | | | 2点 | | | | 日本人が多い計 | 外国人が多い計 | 平均値 |
|-------|---------------|----------|------|----------|------|-----------|------|-------------|------|------|--|--|--|----|--|--|--|---------|---------|-----|
| | | 日本人だけのまま | | ほとんどが日本人 | | 外国人の方が増える | | ほとんどが外国人になる | | 無回答 | | | | | | | | | | |
| 全体 | (n= 198) | 4.5 | 14.6 | 47.0 | 29.8 | 8.6 | 61.6 | 1.36 | | | | | | | | | | | | |
| 業種別 | メーカー | (n= 105) | 1.9 | 19.1 | 43.3 | 61.0 | 21.0 | 3.8 | 75.2 | 1.65 | | | | | | | | | | |
| | 非メーカー | (n= 83) | 8.4 | 3.6 | 15.7 | 31.3 | 41.0 | 12.0 | 47.0 | 0.98 | | | | | | | | | | |
| | その他 | (n= 10) | 30.0 | 10.0 | 30.0 | 30.0 | 30.0 | 30.0 | 40.0 | 0.57 | | | | | | | | | | |
| 規模別 | 999人以下 | (n= 56) | 3.6 | 1.8 | 12.5 | 57.1 | 25.0 | 5.4 | 69.6 | 1.57 | | | | | | | | | | |
| | 1000人～4999人 | (n= 94) | 4.3 | 4.3 | 18.1 | 37.2 | 36.2 | 8.5 | 55.3 | 1.25 | | | | | | | | | | |
| | 5000人以上 | (n= 48) | 6.3 | 6.3 | 10.4 | 54.2 | 22.9 | 12.5 | 64.6 | 1.30 | | | | | | | | | | |
| 営業利益別 | 100億未満 | (n= 98) | 4.1 | 5.1 | 10.2 | 42.9 | 37.8 | 9.2 | 53.1 | 1.33 | | | | | | | | | | |
| | 100億以上500億未満 | (n= 46) | 4.3 | 2 | 17.4 | 58.7 | 17.4 | 6.5 | 76.1 | 1.50 | | | | | | | | | | |
| | 500億以上1000億未満 | (n= 14) | 7.1 | 14.3 | 57.1 | 21.4 | 7.1 | 71.4 | 1.45 | | | | | | | | | | | |
| | 1000億以上 | (n= 21) | 4.8 | 14.3 | 61.9 | 19.0 | 4.8 | 76.2 | 1.65 | | | | | | | | | | | |

5121-06

1. 人材の国籍

2) 今後の人材の国籍

▶ 本社経営層の今後の日本人の平均比率は、日本人：外国人=9.4：0.6 と、現在とほぼ横ばい。

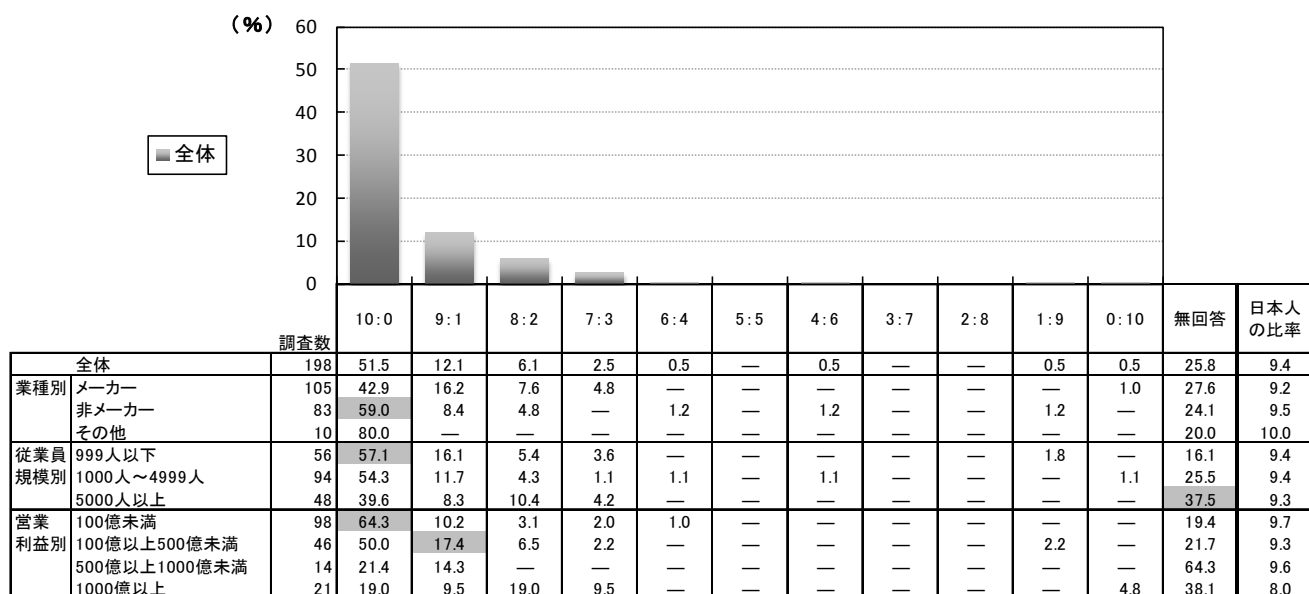
- 本社経営層の今後の日本人と外国人の比率（※1）をみると、平均では日本人：外国人=9.4：0.6となっている。
- いずれの属性でも日本人の平均割合は10に近い。

▶ 本社管理職層の今後の日本人の平均比率も、日本人：外国人=9.4：0.6、現在とほぼ横ばい。

- 本社管理職の今後の日本人と外国人の比率をみると、平均では日本人：外国人=9.4：0.6となっている。
- いずれの属性でも日本人の平均割合は10に近い。

※1 全体を10として、それぞれの割合を尋ねた。

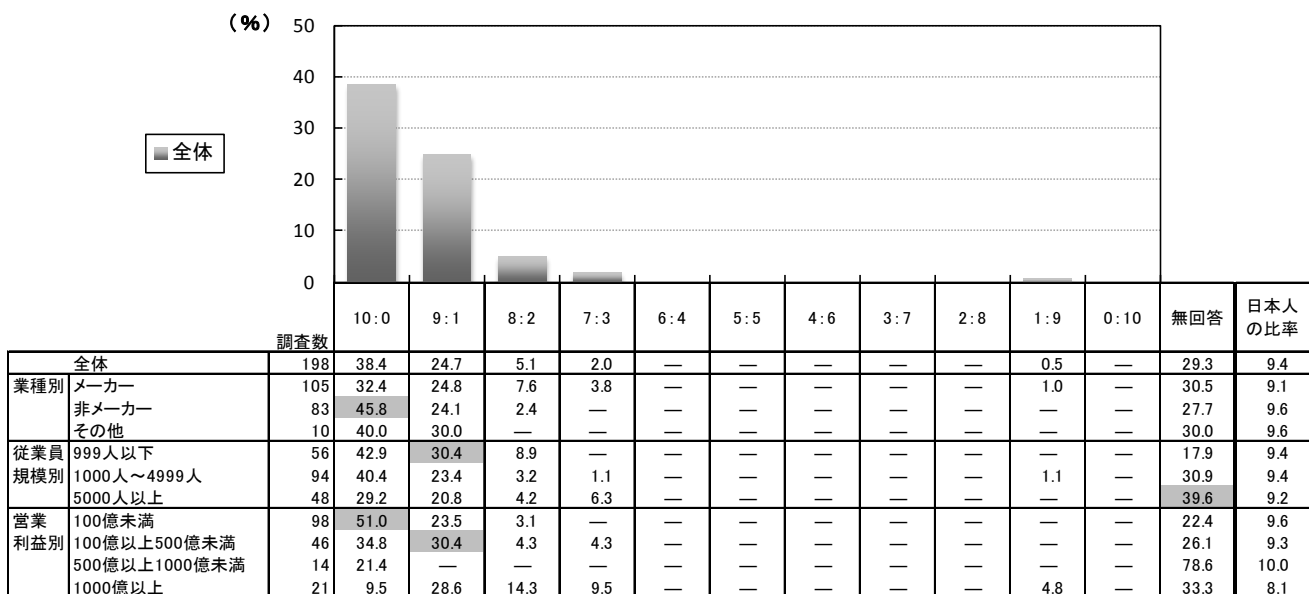
■今後の日本人と外国人の比率【本社経営層】(全体／単一回答)



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

5122-01

■今後の日本人と外国人の比率【本社管理職層】(全体／単一回答)



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

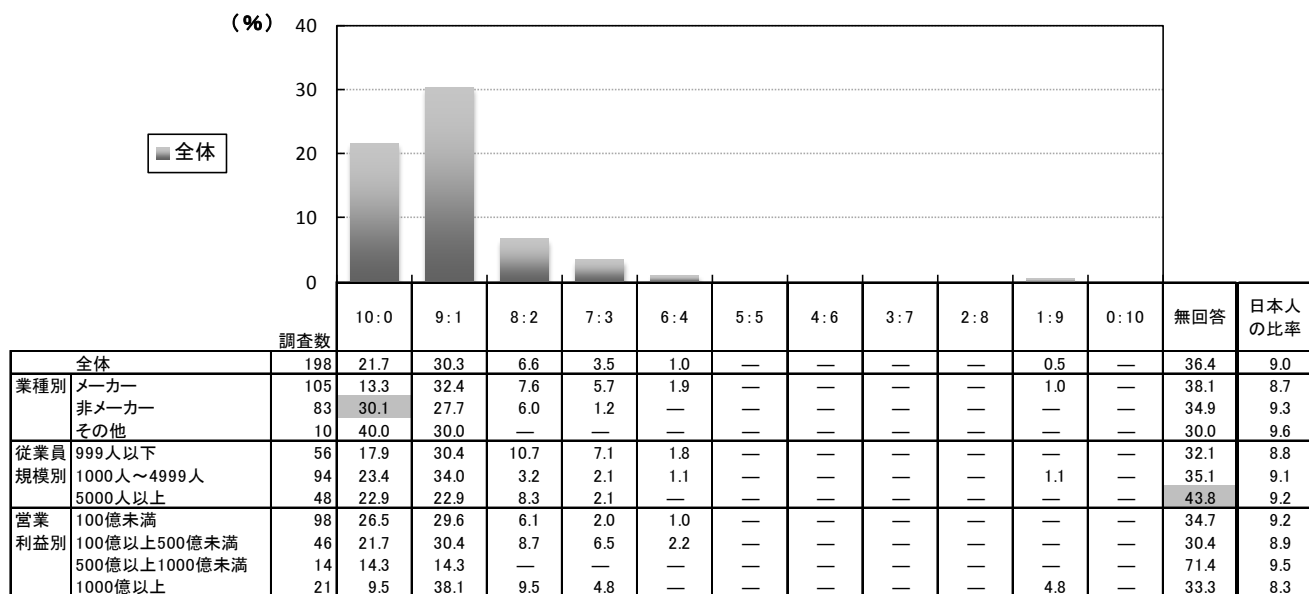
5122-02

1. 人材の国籍

2) 今後の人材の国籍

- ▶ 一般社員層の今後の日本人の平均比率は、日本人：外国人=9.0：1.0と、外国人割合は微増。
 - 一般社員層の今後の日本人と外国人の比率をみると、平均では日本人：外国人=9.0：1.0となっている。
 - 業種別にみると、【メーカー】の方が外国人の比率が高い（ただし、メーカーでも日本人が多数）。
- ▶ 現地法人経営層の今後の日本人の平均比率は、日本人：外国人=6.4：3.6と、外国人割合は微増。
 - 現地法人経営層の今後の日本人と外国人の比率をみると、平均では日本人：外国人=6.4：3.6となっている。
 - 業種別にみると、【メーカー】の方が外国人の比率が高い。

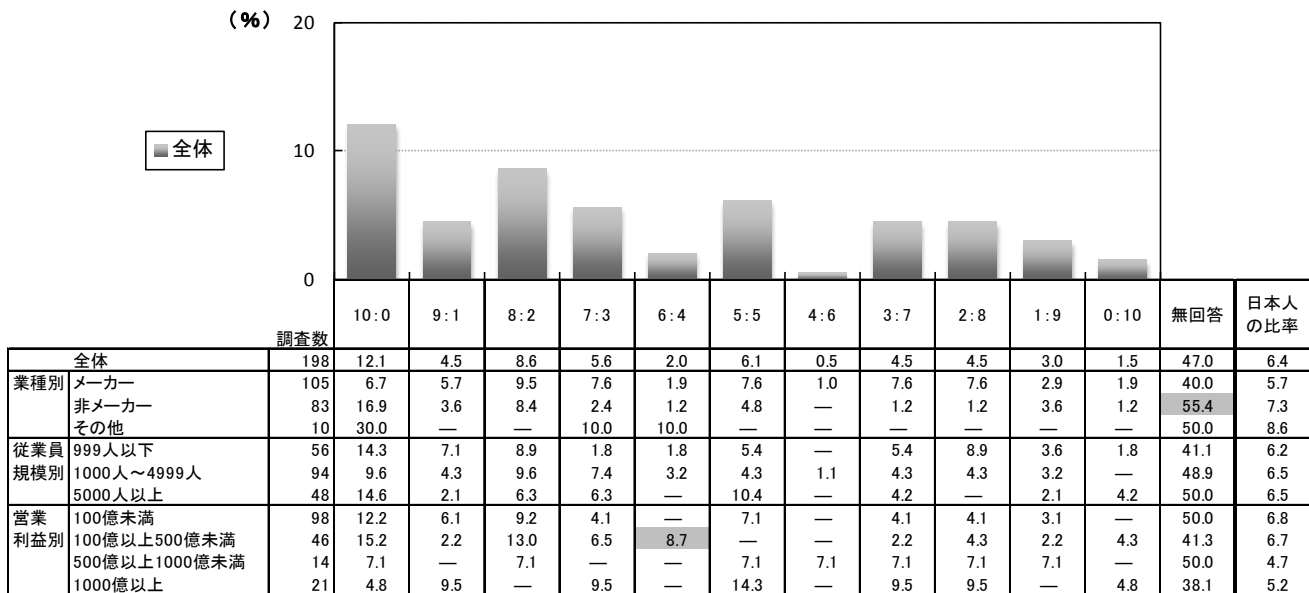
■今後の日本人と外国人の比率【本社一般社員層（工場除く）】（全体／単一回答）



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る（n≥30の場合）。

5122-03

■今後の日本人と外国人の比率【現地法人経営層】（全体／単一回答）



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る（n≥30の場合）。

5122-04

1. 人材の国籍

2) 今後の人材の国籍

▶ 現地法人管理職層の今後の日本人の平均比率は、日本人：外国人=3.8：6.2と、逆転。

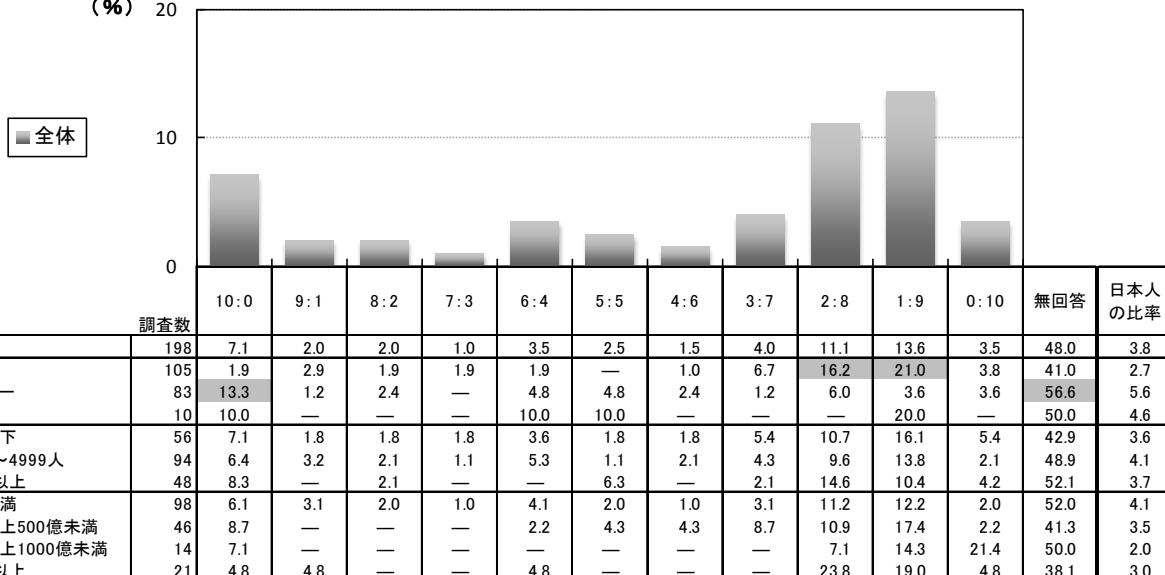
- 現地法人管理職層の今後の日本人と外国人の比率をみると、平均では日本人：外国人=3.8：6.2となっている。
- 業種別にみると、【メーカー】の方が外国人の比率が高く、外国人の方が多い。

▶ 現地法人現場層の今後の日本人の平均比率は、日本人：外国人=2.2：7.8と、外国人比率は高止まり。

- 現地法人現場層の今後の日本人と外国人の比率をみると、平均では日本人：外国人=2.2：7.8となっている。
- 業種別にみると、【メーカー】の方が外国人の比率が高く、【メーカー】では8割以上を外国人が占める。

■今後の日本人と外国人の比率【現地法人管理職層】(全体／単一回答)

(%) 20

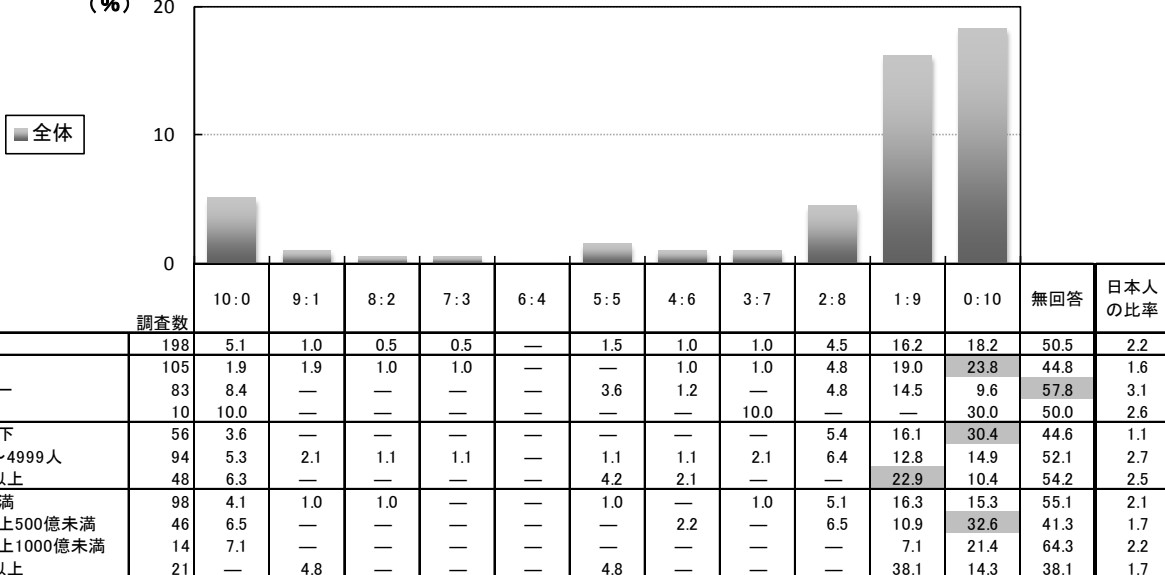


※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

5122-05

■今後の日本人と外国人の比率【現地法人現場層(工場除く)】(全体／単一回答)

(%) 20



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

5122-06

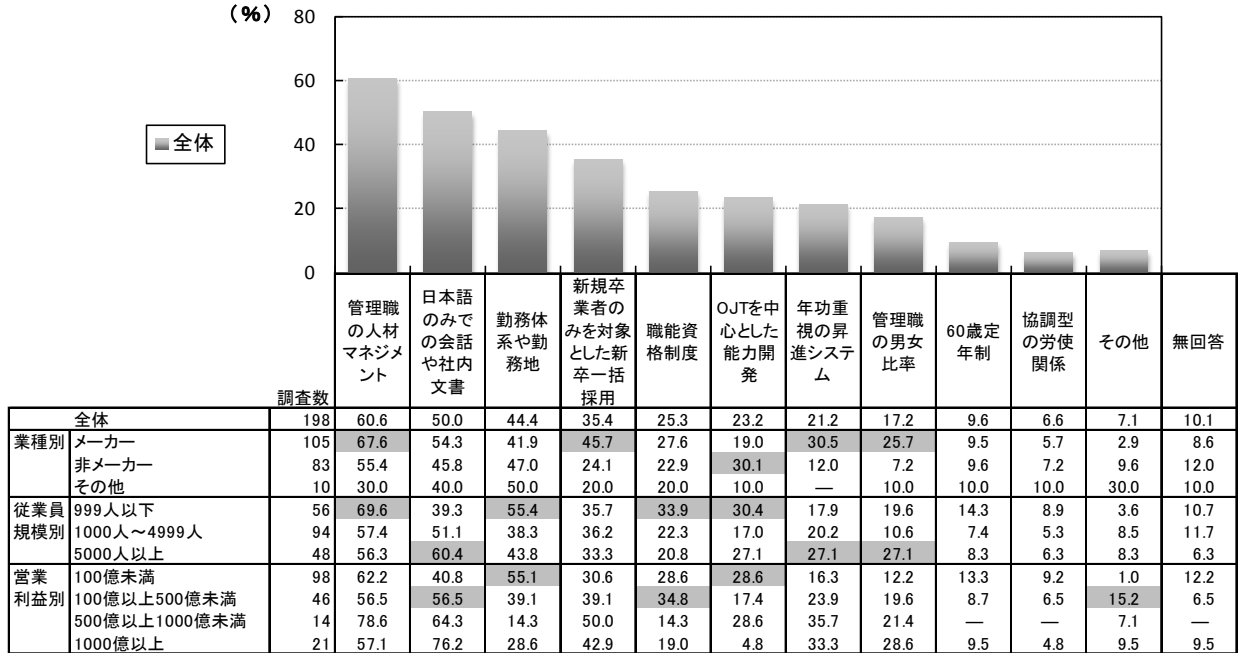
2. グローバル化のために変えるべきシステム・慣行

▶ 「管理職の人材マネジメント」が約6割でトップ。

▶ これに、「日本語のみでの会話や社内文書」、「勤務体系や勤務地」が続く。

- グローバル化のために変えるべきシステム・仕組み、慣行を尋ねたところ、「管理職の人材マネジメント」が60.6%と最も高く、以下、「日本語のみでの会話や社内文書」（50.0%）、「勤務体系や勤務地」（44.4%）と続く。
- 業種別にみると、【メーカー】では、「管理職の人材マネジメント」（67.6%）が7割近い。
- 従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、「日本語のみでの会話や社内文書」を挙げた企業の割合が高く、【5000人以上】では6割に達する。

■グローバル化のために変えるべきシステム・仕組み、慣行（全体／複数回答）



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る（n≥30の場合）。

5201

3. 役員以上の属性

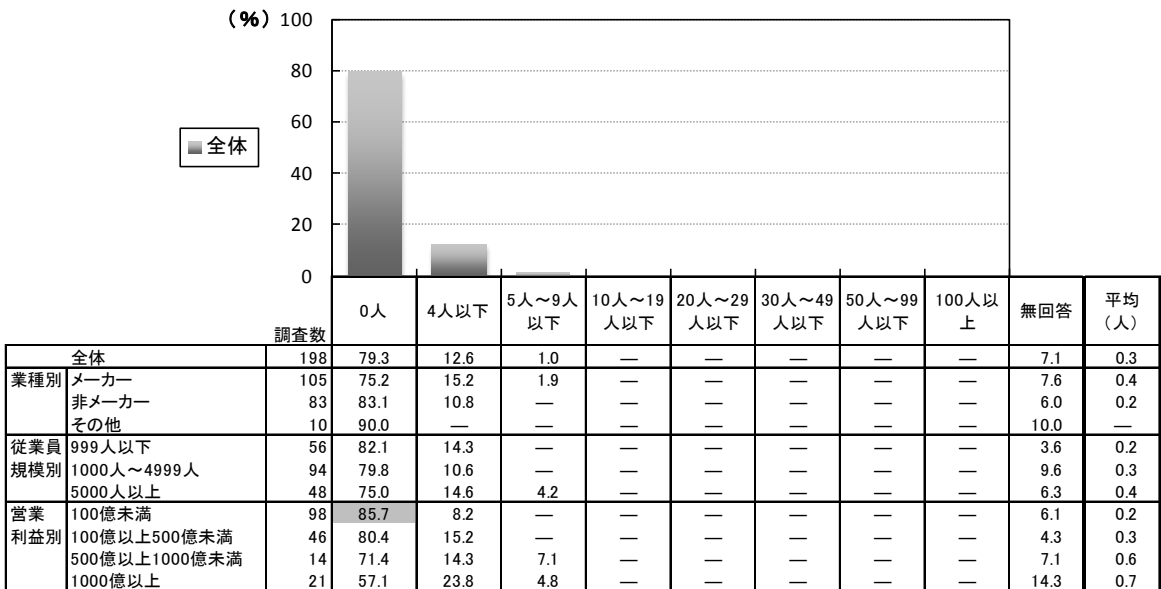
▶ 役員以上に外国人がいる企業は5社に1社。

- 役員以上に外国人がいる企業は20.7%で、役員以上に外国人がいる企業の外国人の人数は「4人以下」が多数。
- 業種別にみると、【メーカー】の方が外国人のいる企業の割合が高いが、3割に満たない。
- 従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、外国人のいる企業の割合が高い。

▶ 役員以上の日本人のうち、海外現地法人社長経験がある者がいる企業は約6割。

- 日本人のうち海外現地法人社長経験がある者がいる企業は60.6%で、人数は「4人以下」が多い。
- 業種別にみると、【メーカー】の方が海外現地法人社長経験がある者の割合が高く8割近い。
- 従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、海外現地法人社長経験がある者の割合が高い。

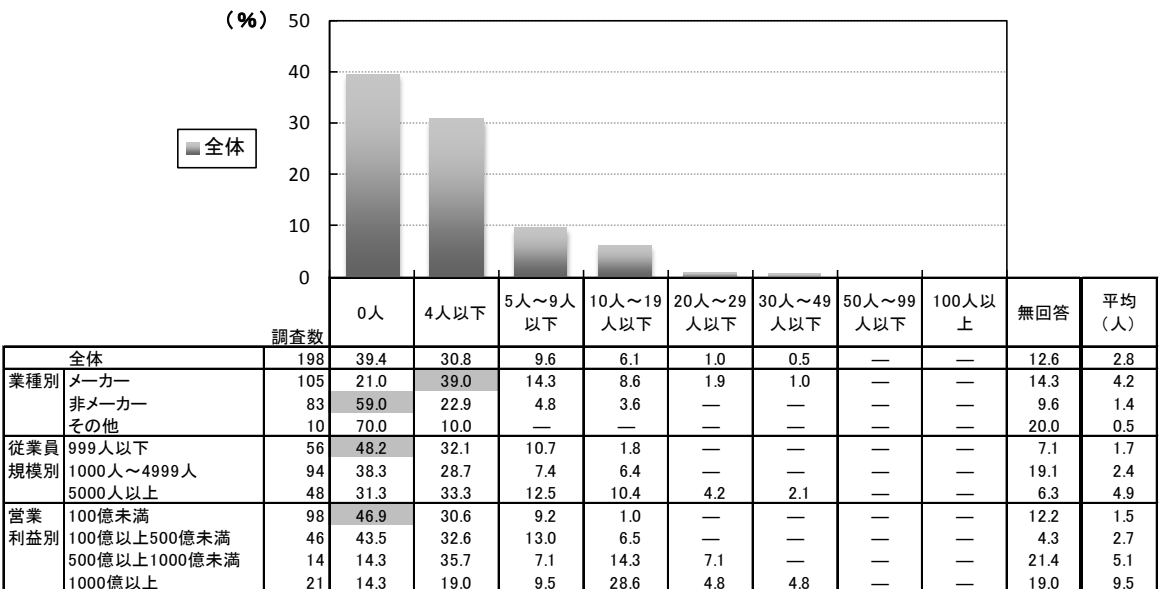
■ 役員以上の属性【外国人】(全体/単一回答)



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

5311

■ 役員以上の属性【日本人のうち、海外現地法人社長経験あり】(全体/単一回答)



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

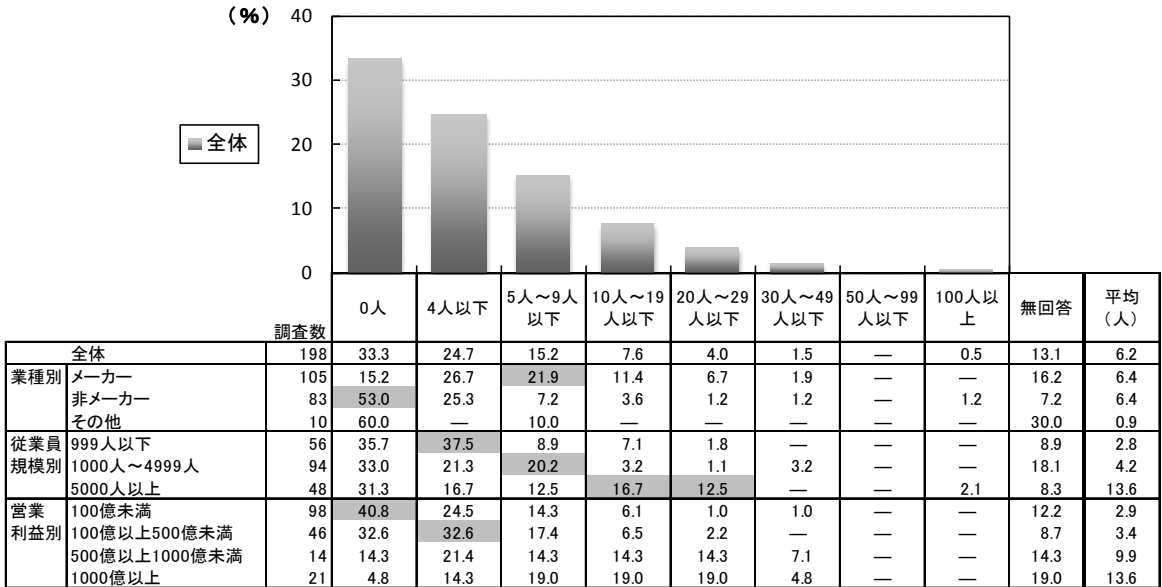
5321

3. 役員以上の属性

▶ 役員以上の日本人のうち、海外勤務経験がある者がいる企業は7割弱。

- 日本人のうち海外勤務経験がある者がいる企業は66.7%で、人数は「4人以下」が多い。
- 業種別にみると、【メーカー】の方が海外勤務経験がある者の割合が高く8割を超える。
- 従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、海外勤務経験がある者の割合が高い傾向がみられる。

■ 役員以上の属性【日本人のうち、海外での勤務経験あり(全体/単一回答)】



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る (n≥30の場合)。

53/1

4. 新卒採用者に占める外国人の割合

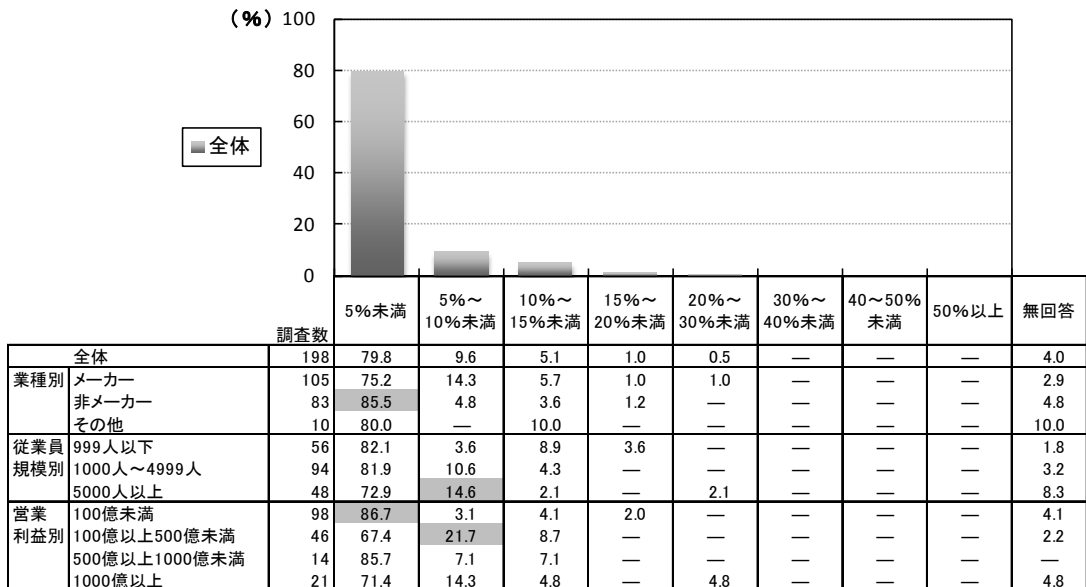
▶ 2012年4月新卒採用者に占める外国人の割合は「5%未満」が8割。

- 2012年4月新卒採用者に占める外国人の割合は「5%未満」が79.8%となっている。
- 業種別にみると、【メーカー】の方が外国人を採用した企業の割合が高いが、2割に満たない。
- 従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、外国人を採用した企業の割合が高い傾向がみられる。

▶ 今後の新卒外国人採用については、増加意欲がみられる。

- 一方、5年後の新卒採用者に占める外国人の割合をみると、「5%未満」が47.5%と高いが、その割合は、現在よりも減少。
- 業種別にみると、【メーカー】の方が外国人の採用意欲が高い。
- 従業員規模別にみると、規模が大きくなるほど、外国人の採用意欲が高い。

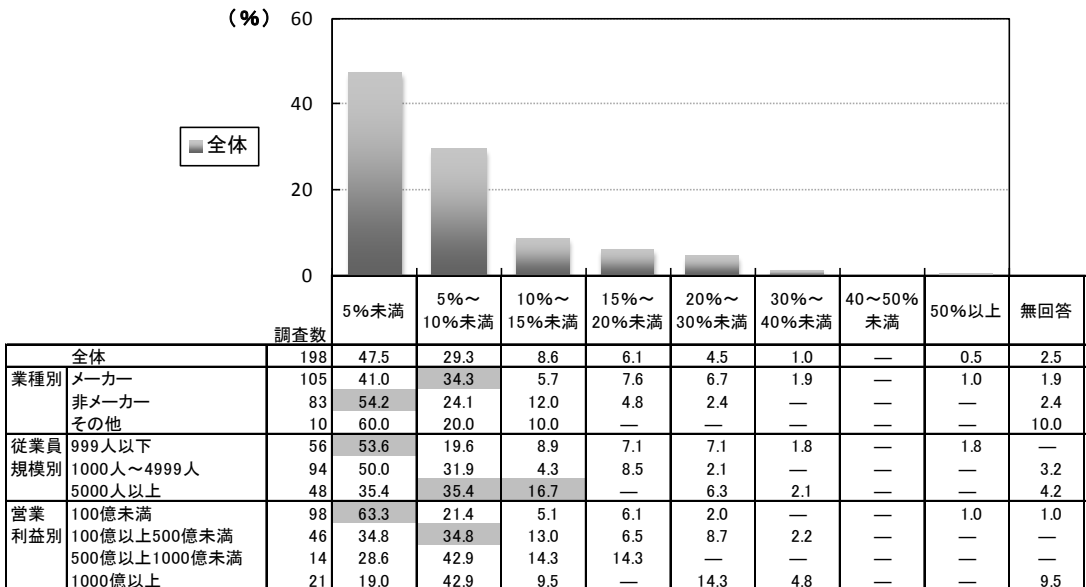
■2012年4月の新卒採用者に占める外国人の割合(全体/単一回答)



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

5411

■5年後の新卒採用者に占める外国人の割合(全体/単一回答)



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

5421

Part VI

人事制度・施策

1. 人事制度・施策の導入状況

▶ MBO（目標管理制度）は4社に3社が運用。

- 定年制度、（定年後の）雇用延長制度・再雇用制度は運用が9割を超え、退職金制度、階層別研修は運用率が9割。
- また、MBO（目標管理制度）は4社に3社が運用しており、人事制度のスタンダードとして定着。
- 逆に、新卒（大卒）社員の正社員以外での雇用制度、一律でない新卒初任給制度、在宅勤務制度、独立、開業支援制度、社内キャリアアドバイザー制度は運用率が2割に満たない。

■人事制度・施策の導入状況【マトリックス】(全体／単一回答)

| | 導入状況 | | | | | | | 導入経緯 | | |
|--------------------------------|------------|--------------|-----------|-------------------|-------------------|-------------|------|--------|---------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 無回答 | 1~5 | 1~4 | 4~5 |
| (%) | 導入し継続的に運用中 | 導入したが見直し/再編中 | 導入したが既に廃止 | 導入に向けて検討中(過去導入あり) | 導入に向けて検討中(過去導入なし) | 導入の実績・予定はない | | 導入・検討計 | 導入経験あり計 | 導入検討計 |
| 新卒(大卒)社員の職種別採用 (n= 198) | | 49.0 | | 1.5 | 5.1 | 2.5 | 3.5 | 36.4 | | 2.0 |
| 新卒(大卒)社員の正社員以外での雇用制度 (n= 198) | 14.6 | 0.5 | 2.0 | 1.5 | 5.6 | | | 74.7 | | 4.0 |
| 一律でない新卒初任給制度 (n= 198) | 10.1 | 1.0 | 2.5 | 0.5 | 5.1 | | | 79.8 | | 4.0 |
| 採用目的のインターンシップ制度やRJP※1 (n= 198) | | 30.3 | | 5.6 | 3.5 | 8.1 | | 11.6 | | 1.5 |
| 通年採用 (n= 198) | | 35.9 | | 4.0 | 1.0 | 1.5 | 15.7 | | | 3.0 |
| 短時間勤務・短日勤務 (n= 198) | | | | 67.2 | | | | 1.0 | 7.1 | 22.7 |
| 在宅勤務制度 (n= 198) | 11.1 | 2.5 | 5.1 | | | | | 18.7 | | 0.5 |
| 男性の育児支援制度 (n= 198) | | | | 72.7 | | | | 3.0 | 1.0 | 5.6 |
| 裁量労働制 (n= 198) | | 34.8 | | 1.0 | 4.5 | 3.0 | | 16.2 | | 1.5 |
| 社内フリーエージェント制度や社内公募制度 (n= 198) | | 46.0 | | | | | | 7.6 | 3.0 | 5.1 |
| 自己申告制度 (n= 198) | | | | 69.2 | | | | 2.5 | 3.0 | 5.6 |
| 早期選抜人事制度 (n= 198) | 21.2 | 4.0 | 0.5 | 5.1 | | | | 24.7 | | 1.5 |
| 独立、開業支援制度 (n= 198) | 15.7 | 2.5 | 3.5 | 2.0 | 5.6 | | | 69.7 | | 4.0 |
| 早期退職優遇制度 (n= 198) | | 42.4 | | 4.5 | | | | 13.1 | 3.0 | 5.1 |
| 定年制度 (n= 198) | | | | 96.0 | | | | 1.0 | 0.5 | 1.0 |
| (定年後の)雇用延長・再雇用制度 (n= 198) | | | | 92.4 | | | | 3.0 | 0.5 | 2.0 |
| 役職定年制度・役職任期制度 (n= 198) | | 43.9 | | 5.6 | | | | 13.1 | 2.5 | 10.6 |
| MBO(目標管理制度) (n= 198) | | | | 75.8 | | | | 6.1 | 1.5 | 3.0 |
| 360度評価 (n= 198) | | 27.8 | | 3.5 | 3.0 | 1.0 | | 21.2 | | 0.5 |
| プロフェッショナル人事制度 (n= 198) | | 30.8 | | 6.6 | 1.0 | 1.5 | | 15.7 | | 2.0 |
| 職能資格制度 (n= 198) | | | | 57.1 | | | | 7.1 | 14.6 | 1.0 |
| 年功給 (n= 198) | | 29.3 | | 7.1 | | | | 31.8 | 0.5 | 30.3 |
| 成果給 (n= 198) | | | | 57.1 | | | | 7.6 | 3.5 | 10.5 |
| 職務給 (n= 198) | | | | 55.6 | | | | 7.1 | 7.6 | 10.6 |
| 年俸制 (n= 198) | | 44.9 | | 5.6 | 4.5 | 0.5 | | 5.1 | | 1.5 |
| 家族・住宅に関する福利厚生 (n= 198) | | | | 77.8 | | | | 6.6 | 11.1 | 3.5 |
| 退職金制度 (n= 198) | | | | 89.9 | | | | 2.0 | 4.0 | 3.0 |
| DC制度※2/確定拠出型年金への移行 (n= 198) | | | | 61.1 | | | | 1.0 | 0.5 | 15.7 |
| 階層別研修 (n= 198) | | | | 89.9 | | | | 4.5 | 1.5 | 2.5 |
| メンター制度 (n= 198) | | 46.5 | | 2.5 | 2.0 | 3.0 | | 19.2 | | 2.0 |
| 社内キャリアアドバイザー制度 (n= 198) | 13.6 | 3.0 | 0.5 | 1.0 | 2.2 | 7.7 | | 57.6 | | 1.5 |
| 留学制度 (n= 198) | | 32.3 | | 8.1 | 3.5 | 2.0 | | 9.1 | | 2.0 |
| 語学力獲得支援制度(スクール費補助等) (n= 198) | | | | 57.6 | | | | 4.5 | 3.0 | 6.6 |
| 社員のボランティア支援制度 (n= 198) | | 47.0 | | 1.0 | 3.5 | 1.5 | | 14.6 | | 30.8 |
| EAP※3 (n= 198) | | 32.3 | | 1.5 | 1.5 | | | 21.2 | | 1.5 |

※1 採用において、職場や仕事の実態を観察・経験する機会を提供すること。

※2 Defined Contribution Plan/私的年金の一つで現役時代に掛け金を確定して納め、その資金を運用し損益が反映されたものを老後の受給額として支払われる年金制度。

※3 Employee Assistance Program/従業員の心の健康や家庭の問題、法律・経済の問題などを総合的に支援するプログラム。

1. 人事制度・施策の導入状況

- 新卒（大卒）社員の職種別採用については、【メーカー】、【1000人以上】での運用率が相対的に高い。
- 新卒(大卒)社員の正社員以外での雇用制度については、【非メーカー】、【5000人以上】での運用率が相対的に高いが、いずれも2割程度に留まる。

■人事制度・施策の導入状況（全体／単一回答）

【新卒(大卒)社員の職種別採用】

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | |
|-----------------------|---------------|------------|--------------|-----------|-------------------|-------------------|-------------|------|------|------|-----|
| | | 導入し継続的に運用中 | 導入したが見直し/再編中 | 導入したが既に廃止 | 導入に向けて検討中(過去導入あり) | 導入に向けて検討中(過去導入なし) | 導入の実績・予定はない | 無回答 | 1~5 | 1~4 | 4~5 |
| 全体 | (n= 198) | 49.0 | 1.5 | 5.1 | 2.5 | 3.5 | 36.4 | 2.0 | 61.6 | 58.1 | 6.1 |
| 業 種 別 | メーカー | (n= 105) | 54.3 | 1.9 | 4.8 | 2.9 | 33.3 | 1.9 | 64.8 | 61.9 | 3.8 |
| | 非メーカー | (n= 83) | 44.6 | — | 2.4 | 4.8 | 41.0 | 2.4 | 56.6 | 51.8 | 9.6 |
| | その他 | (n= 10) | 30.0 | 10.0 | — | 30.0 | — | 30.0 | 70.0 | 70.0 | — |
| 規 模 別 | 999人以下 | (n= 56) | 42.9 | 3.6 | 8.9 | 3.6 | 37.5 | — | 62.5 | 58.9 | 7.1 |
| | 1000人~4999人 | (n= 94) | 51.1 | 1.1 | 3.2 | 2.1 | 36.2 | 4.3 | 59.6 | 57.4 | 4.3 |
| | 5000人以上 | (n= 48) | 52.1 | — | 4.2 | 6.3 | 35.4 | — | 64.6 | 58.3 | 8.3 |
| 営 業 利 益 別 | 100億未満 | (n= 98) | 50.0 | 2.0 | 4.2 | 0.1 | 36.7 | 2.0 | 61.2 | 58.2 | 5.1 |
| | 100億以上500億未満 | (n= 46) | 34.8 | — | 10.9 | 4.3 | 45.7 | — | 54.3 | 50.0 | 8.7 |
| | 500億以上1000億未満 | (n= 14) | 57.1 | — | 7.1 | — | 28.6 | — | 64.3 | 64.3 | — |
| | 1000億以上 | (n= 21) | 76.2 | — | — | — | 4.8 | 19.0 | 81.0 | 76.2 | 4.8 |

6102-01

■人事制度・施策の導入状況（全体／単一回答）

【新卒(大卒)社員の正社員以外での雇用制度】

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | |
|-----------------------|---------------|------------|--------------|-----------|-------------------|-------------------|-------------|-----|------|------|------|
| | | 導入し継続的に運用中 | 導入したが見直し/再編中 | 導入したが既に廃止 | 導入に向けて検討中(過去導入あり) | 導入に向けて検討中(過去導入なし) | 導入の実績・予定はない | 無回答 | 1~5 | 1~4 | 4~5 |
| 全体 | (n= 198) | 14.6 | 0.5 | 2.0 | 1.5 | 5.6 | 74.7 | 1.0 | 24.2 | 18.7 | 7.1 |
| 業 種 別 | メーカー | (n= 105) | 10.5 | 1.0 | 6.7 | — | 79.1 | — | 20.0 | 13.3 | 7.6 |
| | 非メーカー | (n= 83) | 20.5 | 1.2 | 2.4 | 3.6 | 69.9 | — | 30.1 | 26.5 | 6.0 |
| | その他 | (n= 10) | 10.0 | — | 10.0 | — | 80.0 | — | 20.0 | 10.0 | 10.0 |
| 規 模 別 | 999人以下 | (n= 56) | 12.5 | — | 1.8 | 3.6 | 80.4 | — | 17.9 | 14.3 | 5.4 |
| | 1000人~4999人 | (n= 94) | 12.8 | — | 3.2 | 7.4 | 74.5 | — | 24.5 | 17.0 | 8.5 |
| | 5000人以上 | (n= 48) | 20.8 | 2.1 | 2.1 | 4.2 | 68.8 | — | 31.3 | 27.1 | 6.3 |
| 営 業 利 益 別 | 100億未満 | (n= 98) | 15.3 | — | 2.0 | 0.5 | 76.5 | — | 23.5 | 18.4 | 6.1 |
| | 100億以上500億未満 | (n= 46) | 6.2 | 4.3 | 2.2 | 6.5 | 78.1 | — | 21.7 | 15.2 | 8.7 |
| | 500億以上1000億未満 | (n= 14) | 28.6 | — | 7.1 | — | 64.3 | — | 35.7 | 28.6 | 7.1 |
| | 1000億以上 | (n= 21) | 9.5 | — | 4.8 | — | 81.0 | — | 19.0 | 14.3 | 9.5 |

6102-02

1. 人事制度・施策の導入状況

- 一律でない新卒初任給制度については、いずれにおいても運用率が低く、多くの企業が「導入の実績・予定はない」と回答している。
- 採用目的のインターンシップ制度やRJP（リアルスティックジョブプレビュー）については、【5000人以上】では運用率が5割近い。

■人事制度・施策の導入状況（全体／単一回答）

【一律でない新卒初任給制度】

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | |
|-------|---------------|------------|--------------|-----------|-------------------|-------------------|-------------|-----|------|------|------|
| | | 導入し継続的に運用中 | 導入したが見直し／再編中 | 導入したが既に廃止 | 導入に向けて検討中（過去導入あり） | 導入に向けて検討中（過去導入なし） | 導入の実績・予定はない | 無回答 | 1~5 | 1~4 | 4~5 |
| 全体 | (n= 198) | 10.1 | 11.0 | 2.5 | 10.5 | 5.1 | 79.8 | 1.0 | 19.2 | 14.1 | 5.6 |
| 業種別 | メーカー | 9.5 | 11.0 | 1.0 | 11.0 | 4.8 | 81.9 | 1.0 | 17.1 | 12.4 | 5.7 |
| | 非メーカー | 10.8 | — | 3.6 | — | 6.0 | 78.3 | — | 20.5 | 14.5 | 6.0 |
| | その他 | 10.0 | 10.0 | 10.0 | — | — | 70.0 | — | 30.0 | 30.0 | — |
| 規模別 | 999人以下 | 10.7 | 1.8 | 1.8 | 1.8 | 3.6 | 80.4 | — | 19.6 | 16.1 | 5.4 |
| | 1000人~4999人 | 8.5 | 1.1 | 2.1 | — | 4.3 | 83.0 | — | 16.0 | 11.7 | 4.3 |
| | 5000人以上 | 12.5 | — | 4.2 | — | 8.3 | 72.9 | — | 25.0 | 16.7 | 8.3 |
| 営業利益別 | 100億未満 | 10.2 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 4.1 | 82.7 | — | 17.3 | 13.3 | 5.1 |
| | 100億以上500億未満 | 6.5 | 2.2 | — | — | 4.3 | 84.9 | — | 15.2 | 10.9 | 4.3 |
| | 500億以上1000億未満 | 7.1 | — | 7.1 | — | 14.3 | — | 7.1 | 28.6 | 14.3 | 14.3 |
| | 1000億以上 | 14.3 | — | 4.8 | — | 9.5 | — | — | 28.6 | 19.0 | 9.5 |

6102-03

■人事制度・施策の導入状況（全体／単一回答）

【採用目的のインターンシップ制度やRJP（リアルスティックジョブプレビュー）】

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | | |
|-------|---------------|------------|--------------|-----------|-------------------|-------------------|-------------|------|-----|------|------|------|
| | | 導入し継続的に運用中 | 導入したが見直し／再編中 | 導入したが既に廃止 | 導入に向けて検討中（過去導入あり） | 導入に向けて検討中（過去導入なし） | 導入の実績・予定はない | 無回答 | 1~5 | 1~4 | 4~5 | |
| 全体 | (n= 198) | 30.3 | — | 5.6 | 3.5 | 8.3 | 11.6 | 39.4 | 1.5 | 59.1 | 47.5 | 19.7 |
| 業種別 | メーカー | 35.2 | — | 2.9 | 4.8 | 6.7 | 13.3 | 35.2 | — | 62.9 | 49.5 | 20.0 |
| | 非メーカー | 22.9 | — | 8.4 | 2.4 | 9.6 | 10.8 | 44.6 | — | 54.2 | 43.4 | 20.5 |
| | その他 | 40.0 | — | — | — | 10.0 | — | 10.0 | — | 60.0 | 60.0 | 10.0 |
| 規模別 | 999人以下 | 14.3 | 7.1 | 5.4 | 5.4 | 16.1 | — | 50.0 | — | 48.2 | 32.1 | 21.4 |
| | 1000人~4999人 | 31.9 | — | 4.3 | 3.2 | 8.5 | 10.6 | 40.4 | — | 58.5 | 47.9 | 19.1 |
| | 5000人以上 | 45.8 | — | — | — | 6.3 | 2.1 | 10.4 | 8.3 | 72.9 | 64.6 | 18.8 |
| 営業利益別 | 100億未満 | 21.4 | 6.1 | 4.1 | 7.1 | 17.3 | — | 42.9 | — | 56.1 | 38.8 | 24.5 |
| | 100億以上500億未満 | 30.4 | — | 6.5 | 4.3 | 10.9 | 8.7 | 37.0 | — | 60.9 | 52.2 | 19.6 |
| | 500億以上1000億未満 | — | — | 57.1 | — | — | 7.1 | — | — | 71.4 | 64.3 | 14.3 |
| | 1000億以上 | — | — | 57.1 | — | — | 4.8 | 4.8 | — | 66.7 | 61.9 | 9.5 |

6102-04

1. 人事制度・施策の導入状況

- 通年採用については、規模が大きくなるほど運用率が高い。
- 短時間勤務・短日勤務については、【メーカー】での運用率が【非メーカー】よりも高く、また、規模が大きくなるほど、運用率が高い。

■人事制度・施策の導入状況(全体/単一回答)

【通年採用】

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | |
|-------|---------------|------------|--------------|-----------|-------------------|-------------------|-------------|------|--------|---------|-------|
| | | 導入し継続的に運用中 | 導入したが見直し/再編中 | 導入したが既に廃止 | 導入に向けて検討中(過去導入あり) | 導入に向けて検討中(過去導入なし) | 導入の実績・予定はない | 無回答 | 1~5 | 1~4 | 4~5 |
| | | (%) | | | | | | | 導入・検討計 | 導入経験あり計 | 導入検討計 |
| 全体 | (n= 198) | | 35.9 | 4.0 | 1.0 | 15.7 | 38.9 | 3.0 | 58.1 | 42.4 | 17.2 |
| 業種別 | メーカー | (n= 105) | 37.1 | 4.8 | 1.0 | 18.1 | 33.3 | 4.8 | 61.9 | 43.8 | 19.0 |
| | 非メーカー | (n= 83) | 33.7 | 3.6 | 2.4 | 14.5 | 43.4 | 1.2 | 55.4 | 41.0 | 16.9 |
| | その他 | (n= 10) | 40.0 | — | — | — | 60.0 | — | 40.0 | 40.0 | — |
| 規模別 | 999人以下 | (n= 56) | 28.6 | 3.6 | 1.8 | 17.9 | 46.4 | 3.6 | 50.0 | 32.1 | 17.9 |
| | 1000人~4999人 | (n= 94) | 34.0 | 2.1 | 2.1 | 12.8 | 43.6 | 2.1 | 54.3 | 41.5 | 16.0 |
| | 5000人以上 | (n= 48) | 47.9 | — | — | 8.3 | 18.8 | 20.8 | 4.2 | 75.0 | 56.3 |
| 営業利益別 | 100億未満 | (n= 98) | 29.6 | 6.1 | 1.0 | 16.3 | 43.9 | 3.1 | 53.1 | 36.7 | 17.3 |
| | 100億以上500億未満 | (n= 46) | 41.3 | — | 4.3 | 13.0 | 39.1 | — | 60.9 | 47.8 | 15.2 |
| | 500億以上1000億未満 | (n= 14) | 42.9 | — | — | 28.6 | 28.6 | — | 71.4 | 42.9 | 28.6 |
| | 1000億以上 | (n= 21) | 57.1 | — | — | 4.8 | 14.3 | 19.0 | 4.8 | 76.2 | 61.9 |

6102-05

■人事制度・施策の導入状況(全体/単一回答)

【短時間勤務・短日勤務】

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | | |
|-------|---------------|------------|--------------|-----------|-------------------|-------------------|-------------|------|--------|---------|-------|------|
| | | 導入し継続的に運用中 | 導入したが見直し/再編中 | 導入したが既に廃止 | 導入に向けて検討中(過去導入あり) | 導入に向けて検討中(過去導入なし) | 導入の実績・予定はない | 無回答 | 1~5 | 1~4 | 4~5 | |
| | | (%) | | | | | | | 導入・検討計 | 導入経験あり計 | 導入検討計 | |
| 全体 | (n= 198) | | | 67.2 | — | 1.0 | 7.1 | 23.7 | 2.0 | 75.3 | 68.2 | 7.1 |
| 業種別 | メーカー | (n= 105) | | 70.5 | — | 1.0 | 7.6 | 18.1 | 2.9 | 79.0 | 71.4 | 7.6 |
| | 非メーカー | (n= 83) | | 63.9 | — | 1.2 | 4.8 | 28.9 | 1.2 | 69.9 | 65.1 | 4.8 |
| | その他 | (n= 10) | | 60.0 | — | — | 20.0 | 20.0 | — | 80.0 | 60.0 | 20.0 |
| 規模別 | 999人以下 | (n= 56) | | 57.1 | — | 10.7 | — | 28.6 | 3.6 | 67.9 | 57.1 | 10.7 |
| | 1000人~4999人 | (n= 94) | | 64.9 | — | 1.1 | 7.4 | 24.5 | 2.1 | 73.4 | 66.0 | 7.4 |
| | 5000人以上 | (n= 48) | | 83.3 | — | — | — | 2.1 | 2.1 | 87.5 | 85.4 | 2.1 |
| 営業利益別 | 100億未満 | (n= 98) | | 57.1 | — | 7.1 | — | 32.7 | 3.1 | 64.3 | 57.1 | 7.1 |
| | 100億以上500億未満 | (n= 46) | | 67.4 | — | 2.2 | 8.7 | 21.7 | — | 78.3 | 69.6 | 8.7 |
| | 500億以上1000億未満 | (n= 14) | | 78.6 | — | — | — | 7.1 | 7.1 | 92.9 | 85.7 | 7.1 |
| | 1000億以上 | (n= 21) | | 100.0 | — | — | — | — | — | 100.0 | 100.0 | — |

6102-06

1. 人事制度・施策の導入状況

- 在宅勤務制度については、【5000人以上】での運用率が相対的に高いが、【5000人以上】でも2割を超える程度。
- 男性の育児支援制度については、【メーカー】での運用率が【非メーカー】よりも高く、また、規模が大きくなるほど、運用率が高い。

■人事制度・施策の導入状況(全体/単一回答)

【在宅勤務制度】

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | |
|-------|---------------|------------|--------------|-----------|-------------------|-------------------|-------------|------|------|------|-----|
| | | 導入し継続的に運用中 | 導入したが見直し/再編中 | 導入したが既に廃止 | 導入に向けて検討中(過去導入あり) | 導入に向けて検討中(過去導入なし) | 導入の実績・予定はない | 無回答 | 1~5 | 1~4 | 4~5 |
| 全体 | (n= 198) | 11.1 | 25.0 | 5.1 | 18.7 | 61.6 | 0.5 | 37.9 | 19.2 | 23.7 | |
| 業種別 | メーカー | 12.4 | 1.0 | 7.6 | 20.0 | 58.1 | 1.0 | 41.0 | 21.0 | 27.6 | |
| | 非メーカー | 9.6 | 4.8 | 2.4 | 14.5 | 67.5 | — | 32.5 | 18.1 | 16.9 | |
| | その他 | 10.0 | — | — | 40.0 | — | 50.0 | 50.0 | 10.0 | 40.0 | |
| 規模別 | 999人以下 | 5.4 | 3.6 | 1.8 | 18.1 | 70.9 | — | 30.4 | 12.5 | 19.6 | |
| | 1000人~4999人 | 8.5 | 1.1 | — | 6.4 | 18.1 | — | 34.0 | 16.0 | 24.5 | |
| | 5000人以上 | 22.9 | — | — | 4.2 | 6.3 | — | 54.2 | 33.3 | 27.1 | |
| 営業利益別 | 100億未満 | 8.2 | 2.0 | — | 10.3 | 18.4 | — | 32.7 | 14.3 | 21.4 | |
| | 100億以上500億未満 | 6.5 | 2.2 | — | 4.3 | 23.9 | — | 37.0 | 13.0 | 28.3 | |
| | 500億以上1000億未満 | 14.3 | — | — | 7.1 | — | — | 35.7 | 28.6 | 14.3 | |
| | 1000億以上 | — | — | — | 33.3 | — | — | 9.5 | 14.3 | 42.9 | |

6102-07

■人事制度・施策の導入状況(全体/単一回答)

【男性の育児支援制度】

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | |
|-------|---------------|------------|--------------|-----------|-------------------|-------------------|-------------|-----|-----|-------|------|
| | | 導入し継続的に運用中 | 導入したが見直し/再編中 | 導入したが既に廃止 | 導入に向けて検討中(過去導入あり) | 導入に向けて検討中(過去導入なし) | 導入の実績・予定はない | 無回答 | 1~5 | 1~4 | 4~5 |
| 全体 | (n= 198) | — | — | — | 72.7 | — | 3.0 | 1.0 | — | 5.6 | 17.2 |
| 業種別 | メーカー | — | — | — | 80.0 | — | 1.0 | 1.9 | — | 2.9 | 13.3 |
| | 非メーカー | — | — | — | 65.1 | — | 4.8 | — | — | 8.4 | 21.7 |
| | その他 | — | — | — | 60.0 | — | 10.0 | — | — | 10.0 | 20.0 |
| 規模別 | 999人以下 | — | — | — | 60.7 | — | 3.6 | — | — | 8.9 | 26.6 |
| | 1000人~4999人 | — | — | — | 74.5 | — | 3.2 | — | — | 2.1 | 14.9 |
| | 5000人以上 | — | — | — | 83.3 | — | — | — | — | 2.1 | 4.2 |
| 営業利益別 | 100億未満 | — | — | — | 62.2 | — | 3.1 | — | — | 11.0 | 7.1 |
| | 100億以上500億未満 | — | — | — | 76.1 | — | — | — | — | 4.3 | 6.5 |
| | 500億以上1000億未満 | — | — | — | — | — | — | — | — | 100.0 | — |
| | 1000億以上 | — | — | — | — | — | — | — | — | 100.0 | — |

6102-08

1. 人事制度・施策の導入状況

- 裁量労働制については、規模が大きくなるほど、運用率が高い。
- 社内フリーエージェント制度や社内公募制度については、【非メーカー】での運用率が【メーカー】よりも高く5割を超える。また、規模が大きくなるほど、運用率が高い。

■人事制度・施策の導入状況(全体/単一回答)

【裁量労働制】

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | | |
|-------|---------------|------------|--------------|-----------|-------------------|-------------------|-------------|------|--------|---------|-------|------|
| | | 導入し継続的に運用中 | 導入したが見直し/再編中 | 導入したが既に廃止 | 導入に向けて検討中(過去導入あり) | 導入に向けて検討中(過去導入なし) | 導入の実績・予定はない | 無回答 | 1~5 | 1~4 | 4~5 | |
| | | (%) | | | | | | | 導入・検討計 | 導入経験あり計 | 導入検討計 | |
| 全体 | (n= 198) | 34.8 | 1.0 | 4.5 | 3.0 | 16.2 | 38.9 | 1.5 | 59.6 | 43.4 | 19.2 | |
| 業種別 | メーカー | (n= 105) | 34.3 | 1.0 | 5.7 | 2.9 | 19.0 | 35.2 | 1.9 | 62.9 | 43.8 | 21.9 |
| | 非メーカー | (n= 83) | 34.9 | 1.2 | 3.6 | 3.6 | 12.0 | 43.4 | 1.2 | 55.4 | 43.4 | 15.7 |
| | その他 | (n= 10) | 40.0 | — | — | — | 20.0 | 40.0 | — | 60.0 | 40.0 | 20.0 |
| 規模別 | 999人以下 | (n= 56) | 21.4 | 1.8 | 5.4 | 1.8 | 21.4 | 46.4 | 1.8 | 51.8 | 30.4 | 23.2 |
| | 1000人~4999人 | (n= 94) | 36.2 | 1.1 | 5.3 | 3.2 | 14.9 | 37.2 | 2.1 | 60.6 | 45.7 | 18.1 |
| | 5000人以上 | (n= 48) | 47.9 | — | — | 2.1 | 12.5 | 33.3 | — | 66.7 | 54.2 | 16.7 |
| 営業利益別 | 100億未満 | (n= 98) | 27.6 | 1.0 | 4.1 | 3.0 | 18.4 | 45.9 | 2.0 | 52.0 | 33.7 | 19.4 |
| | 100億以上500億未満 | (n= 46) | 28.3 | 2.2 | 8.7 | 3.3 | 13.0 | 43.5 | — | 56.5 | 43.5 | 17.4 |
| | 500億以上1000億未満 | (n= 14) | 28.6 | — | 7.1 | — | 35.7 | 28.6 | — | 71.4 | 35.7 | 35.7 |
| | 1000億以上 | (n= 21) | — | — | — | — | 66.7 | — | — | 85.7 | 76.2 | 19.0 |

6102-09

■人事制度・施策の導入状況(全体/単一回答)

【社内フリーエージェント制度や社内公募制度】

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | | | |
|-------|---------------|------------|--------------|-----------|-------------------|-------------------|-------------|------|--------|---------|-------|-------|------|
| | | 導入し継続的に運用中 | 導入したが見直し/再編中 | 導入したが既に廃止 | 導入に向けて検討中(過去導入あり) | 導入に向けて検討中(過去導入なし) | 導入の実績・予定はない | 無回答 | 1~5 | 1~4 | 4~5 | | |
| | | (%) | | | | | | | 導入・検討計 | 導入経験あり計 | 導入検討計 | | |
| 全体 | (n= 198) | 46.0 | — | — | 7.6 | 3.0 | 13.1 | 24.2 | 1.0 | 74.7 | 61.6 | 18.2 | |
| 業種別 | メーカー | (n= 105) | 39.0 | — | — | 6.7 | 4.8 | 15.2 | 29.5 | 1.0 | 69.5 | 54.3 | 19.0 |
| | 非メーカー | (n= 83) | 54.2 | — | — | — | 8.4 | 12.7 | 9.6 | 1.2 | 80.7 | 71.1 | 16.9 |
| | その他 | (n= 10) | 50.0 | — | — | 10.0 | — | 20.0 | — | — | 80.0 | 60.0 | 20.0 |
| 規模別 | 999人以下 | (n= 56) | 28.6 | 7.1 | 3.6 | 3.6 | 17.9 | 37.5 | 1.8 | 60.7 | 42.9 | 21.4 | |
| | 1000人~4999人 | (n= 94) | 44.7 | — | — | 5.3 | 4.3 | 16.0 | 24.5 | 1.1 | 74.5 | 58.5 | 20.2 |
| | 5000人以上 | (n= 48) | 68.8 | — | — | — | — | 12.5 | 8.3 | 2.1 | 91.7 | 89.6 | 10.4 |
| 営業利益別 | 100億未満 | (n= 98) | 32.7 | 6.1 | 4.1 | 4.1 | 16.3 | 35.7 | 1.0 | 63.3 | 46.9 | 20.4 | |
| | 100億以上500億未満 | (n= 46) | 43.5 | — | — | 10.9 | 2.2 | 13.0 | 21.9 | — | 76.1 | 63.0 | 19.6 |
| | 500億以上1000億未満 | (n= 14) | — | — | — | 78.6 | — | — | 7.1 | 7.1 | 100.0 | 92.9 | 14.3 |
| | 1000億以上 | (n= 21) | — | — | — | 81.0 | — | — | — | — | 100.0 | 100.0 | — |

6102-10

1. 人事制度・施策の導入状況

- 自己申告制度については、規模が大きくなるほど、運用率が高い。
- 早期選抜人事制度については、【メーカー】での運用率が【非メーカー】よりも高いが、【メーカー】でも3割に満たない。また、規模が大きくなるほど、運用率が高い。

■人事制度・施策の導入状況(全体/単一回答)

【自己申告制度】

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | 1~5 | 1~4 | 4~5 |
|-------|-----------------------|------------|--------------|-----------|-------------------|-------------------|-------------|------|--------|---------|-------|
| | | 導入し継続的に運用中 | 導入したが見直し/再編中 | 導入したが既に廃止 | 導入に向けて検討中(過去導入あり) | 導入に向けて検討中(過去導入なし) | 導入の実績・予定はない | 無回答 | 導入・検討計 | 導入経験あり計 | 導入検討計 |
| | | (%) | | | | | | | | | |
| 全体 | (n= 198) | | | 69.2 | | 2.5 | 3.0 | 8.8 | 5.6 | 12.6 | 1.5 |
| 業種別 | メーカー (n= 105) | | | 66.7 | | 4.8 | 3.8 | 6.7 | 3.8 | 12.4 | 1.9 |
| | 非メーカー (n= 83) | | | 71.1 | | 2.4 | 4.8 | 7.2 | 13.3 | 1.2 | |
| | その他 (n= 10) | | | 80.0 | | | | | 10.0 | 10.0 | |
| 規模別 | 999人以下 (n= 56) | | | 60.7 | | 1.8 | 1.8 | 10.7 | 8.9 | 16.1 | 1.5 |
| | 1000人~4999人 (n= 94) | | | 70.2 | | | 3.2 | 3.2 | 5.3 | 12.8 | 2.1 |
| | 5000人以上 (n= 48) | | | 77.1 | | | | 2.1 | 4.2 | 18.3 | 2.1 |
| 営業利益別 | 100億未満 (n= 98) | | | 63.3 | | 1.0 | 3.1 | 8.2 | 8.2 | 16.3 | 1.5 |
| | 100億以上500億未満 (n= 46) | | | 73.9 | | | | | 6.5 | 2.4 | 2.1 |
| | 500億以上1000億未満 (n= 14) | | | 71.4 | | | | | 7.1 | 7.1 | 14.3 |
| | 1000億以上 (n= 21) | | | 90.5 | | | | | | 4.8 | 4.8 |

6102-11

■人事制度・施策の導入状況(全体/単一回答)

【早期選抜人事制度】

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | 1~5 | 1~4 | 4~5 |
|-------|-----------------------|------------|--------------|-----------|-------------------|-------------------|-------------|-----|--------|---------|-------|
| | | 導入し継続的に運用中 | 導入したが見直し/再編中 | 導入したが既に廃止 | 導入に向けて検討中(過去導入あり) | 導入に向けて検討中(過去導入なし) | 導入の実績・予定はない | 無回答 | 導入・検討計 | 導入経験あり計 | 導入検討計 |
| | | (%) | | | | | | | | | |
| 全体 | (n= 198) | 21.2 | 4.0 | 0.5 | 61.1 | | 24.7 | | 42.9 | | 1.5 |
| 業種別 | メーカー (n= 105) | 26.7 | | 6.7 | 3.8 | | 21.0 | | 40.0 | | 1.9 |
| | 非メーカー (n= 83) | 16.9 | 1.2 | 6.0 | | | 27.7 | | 47.0 | | 1.2 |
| | その他 (n= 10) | 10.0 | 10.0 | | 40.0 | | | | 40.0 | | |
| 規模別 | 999人以下 (n= 56) | 12.5 | 1.8 | 4.8 | | | 25.0 | | 57.1 | | 1.8 |
| | 1000人~4999人 (n= 94) | 14.9 | 6.4 | 1.1 | 8.5 | | 24.5 | | 42.6 | | 2.1 |
| | 5000人以上 (n= 48) | | | 43.8 | | 2.1 | 2.1 | | 25.0 | | 27.1 |
| 営業利益別 | 100億未満 (n= 98) | 10.2 | 3.1 | 7.1 | | | 27.6 | | 51.0 | | 1.0 |
| | 100億以上500億未満 (n= 46) | 17.4 | 4.3 | 2.2 | 2.2 | | 28.3 | | 45.7 | | |
| | 500億以上1000億未満 (n= 14) | | | | 57.1 | | 7.1 | 7.1 | 21.4 | | 7.1 |
| | 1000億以上 (n= 21) | | | | 61.9 | | 4.8 | 9.5 | 23.8 | | |

6102-12

1. 人事制度・施策の導入状況

- 独立、開業支援制度については、規模が大きくなるほど、運用率が高い。
- 早期退職優遇制度については、【メーカー】での運用率が【非メーカー】よりも高い。

■人事制度・施策の導入状況(全体/単一回答)

【独立、開業支援制度】

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | |
|-------|---------------|------------|--------------|-----------|-------------------|-------------------|-------------|------|------|------|------|
| | | 導入し継続的に運用中 | 導入したが見直し/再編中 | 導入したが既に廃止 | 導入に向けて検討中(過去導入あり) | 導入に向けて検討中(過去導入なし) | 導入の実績・予定はない | 無回答 | 1~5 | 1~4 | 4~5 |
| 全体 | (n= 198) | 15.7 | 2.5 | 3.5 | 5.6 | 69.7 | 2.0 | 29.3 | 23.7 | 7.6 | |
| 業種別 | メーカー | 13.3 | 2.9 | 4.8 | 1.0 | 5.7 | 70.5 | 1.9 | 27.6 | 21.9 | 6.7 |
| | 非メーカー | 20.5 | 2.4 | 2.4 | 2.4 | 69.9 | | 30.1 | 27.7 | 4.8 | |
| | その他 | 10.0 | | | 30.0 | | 60.0 | | 40.0 | 10.0 | 40.0 |
| 規模別 | 999人以下 | 12.5 | 1.8 | 4.8 | 5.4 | 78.6 | | 21.4 | 16.1 | 7.1 | |
| | 1000人~4999人 | 9.6 | 4.3 | 3.2 | 6.4 | 71.3 | 2.1 | 26.6 | 20.2 | 9.6 | |
| | 5000人以上 | 31.3 | | 2.1 | 6.3 | 4.2 | 56.3 | 43.8 | 39.6 | 4.2 | |
| 営業利益別 | 100億未満 | 10.2 | 3.1 | 3.1 | 15.1 | 75.5 | | 24.5 | 19.4 | 8.2 | |
| | 100億以上500億未満 | 19.6 | 2.2 | 2.2 | 6.5 | 69.6 | | 30.4 | 23.9 | 6.5 | |
| | 500億以上1000億未満 | 28.6 | | 7.1 | 7.1 | 50.0 | 7.1 | 42.9 | 35.7 | 7.1 | |
| | 1000億以上 | 23.8 | 4.8 | 9.5 | 4.8 | 57.1 | | 42.9 | 38.1 | 4.8 | |

6102-13

■人事制度・施策の導入状況(全体/単一回答)

【早期退職優遇制度】

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | | |
|-------|---------------|------------|--------------|-----------|-------------------|-------------------|-------------|------|------|------|------|------|
| | | 導入し継続的に運用中 | 導入したが見直し/再編中 | 導入したが既に廃止 | 導入に向けて検討中(過去導入あり) | 導入に向けて検討中(過去導入なし) | 導入の実績・予定はない | 無回答 | 1~5 | 1~4 | 4~5 | |
| 全体 | (n= 198) | | 42.4 | | 4.5 | 13.1 | 105.1 | 29.6 | 2.0 | 68.2 | 63.1 | 8.1 |
| 業種別 | メーカー | | 48.6 | | 6.7 | 15.2 | 19.2 | 24.9 | 2.9 | 75.2 | 72.4 | 4.8 |
| | 非メーカー | | 37.3 | 2.4 | 9.6 | 3.6 | 7.2 | 38.6 | 1.2 | 60.2 | 53.0 | 10.8 |
| | その他 | | 20.0 | | 20.0 | 10.0 | 10.0 | 40.0 | | 60.0 | 50.0 | 20.0 |
| 規模別 | 999人以下 | | 32.1 | 5.4 | 7.1 | 5.4 | | 46.4 | 3.6 | 50.0 | 44.6 | 5.4 |
| | 1000人~4999人 | | 47.9 | | 2.1 | 18.1 | 3.2 | 25.3 | 2.1 | 76.6 | 71.3 | 8.5 |
| | 5000人以上 | | 43.8 | | 8.3 | 10.4 | 6.3 | 4.2 | 27.1 | 72.9 | 68.8 | 10.4 |
| 営業利益別 | 100億未満 | | 40.8 | 4.1 | 10.2 | 10.5 | | 36.7 | 2.0 | 61.2 | 56.1 | 6.1 |
| | 100億以上500億未満 | | 32.6 | 6.5 | 21.7 | 4.3 | 4.3 | 50.4 | | 69.6 | 65.2 | 8.7 |
| | 500億以上1000億未満 | | | 71.4 | | | 7.1 | 7.1 | 7.1 | 85.7 | 85.7 | — |
| | 1000億以上 | | | 57.1 | | 4.8 | 19.0 | 8.3 | 14.3 | 85.7 | 85.7 | 4.8 |

6102-14

1. 人事制度・施策の導入状況

- 定年制度、(定年後の)雇用延長・再雇用制度については、いずれも大多数が運用している。

■人事制度・施策の導入状況(全体/単一回答)

【定年制度】

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 無回答 | 1~5 | | |
|-------------|-----------------------|-------|-----|-----|-----|------|------|------------|--------------|-----------|
| | | | | | | | | 導入し継続的に運用中 | 導入したが見直し/再編中 | 導入したが既に廃止 |
| 全体 (n= 198) | 96.0 | 1.0 | 0.5 | 0.5 | 1.0 | 1.0 | 98.0 | 97.5 | 1.0 | |
| 業種別 | メーカー (n= 105) | 96.2 | — | — | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 98.1 | 97.1 | 1.9 |
| | 非メーカー (n= 83) | 96.4 | 2.4 | — | — | — | 1.2 | 98.8 | 98.8 | — |
| | その他 (n= 10) | 90.0 | — | — | — | 10.0 | — | 90.0 | 90.0 | — |
| 規模別 | 999人以下 (n= 56) | 96.4 | 1.8 | — | — | 1.8 | — | 100.0 | 98.2 | 1.8 |
| | 1000人~4999人 (n= 94) | 97.9 | — | — | — | — | 1.1 | 97.9 | 97.9 | — |
| | 5000人以上 (n= 48) | 91.7 | 2.1 | — | 2.1 | — | 2.1 | 95.8 | 95.8 | 2.1 |
| 営業利益別 | 100億未満 (n= 98) | 98.0 | 1.0 | — | — | 1.0 | — | 100.0 | 99.0 | 1.0 |
| | 100億以上500億未満 (n= 46) | 100.0 | — | — | — | — | — | 100.0 | 100.0 | — |
| | 500億以上1000億未満 (n= 14) | 92.9 | — | — | — | — | 7.1 | 92.9 | 92.9 | — |
| | 1000億以上 (n= 21) | 85.7 | 4.8 | — | 4.8 | — | 4.8 | 95.2 | 95.2 | 4.8 |

6102-15

■人事制度・施策の導入状況(全体/単一回答)

【(定年後の)雇用延長・再雇用制度】

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 無回答 | 1~5 | | |
|-------------|-----------------------|-------|-----|-----|-----|------|------|------------|--------------|-----------|
| | | | | | | | | 導入し継続的に運用中 | 導入したが見直し/再編中 | 導入したが既に廃止 |
| 全体 (n= 198) | 92.4 | 3.0 | 0.5 | 1.5 | 2.0 | 0.5 | 97.5 | 96.0 | 2.0 | |
| 業種別 | メーカー (n= 105) | 93.3 | 2.9 | — | — | 1.9 | 1.0 | 98.1 | 96.2 | 1.9 |
| | 非メーカー (n= 83) | 92.8 | 3.6 | — | 1.2 | — | 2.4 | 97.6 | 97.6 | 1.2 |
| | その他 (n= 10) | 80.0 | — | — | — | 10.0 | 10.0 | 90.0 | 80.0 | 10.0 |
| 規模別 | 999人以下 (n= 56) | 87.5 | 5.4 | — | 1.8 | 1.8 | 3.6 | 96.4 | 94.6 | 3.6 |
| | 1000人~4999人 (n= 94) | 93.6 | 3.2 | — | — | 2.1 | — | 98.9 | 96.8 | 2.1 |
| | 5000人以上 (n= 48) | 95.8 | — | — | — | — | 4.2 | 95.8 | 95.8 | — |
| 営業利益別 | 100億未満 (n= 98) | 90.8 | 4.1 | — | 1.0 | 2.0 | 2.0 | 98.0 | 95.9 | 3.1 |
| | 100億以上500億未満 (n= 46) | 91.3 | 4.3 | — | — | — | 4.3 | 95.7 | 95.7 | — |
| | 500億以上1000億未満 (n= 14) | 100.0 | — | — | — | — | — | 100.0 | 100.0 | — |
| | 1000億以上 (n= 21) | 100.0 | — | — | — | — | — | 100.0 | 100.0 | — |

6102-16

1. 人事制度・施策の導入状況

- 役職定年制度・役職任期制度については、【メーカー】の方が【非メーカー】よりも運用率が高い。
- MBO（目標管理制度）についても、【メーカー】の方が【非メーカー】よりも運用率が高い。

■人事制度・施策の導入状況（全体／単一回答）

【役職定年制度・役職任期制度】

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1~5 | 1~4 | 4~5 |
|-------|-----------------------|------------|--------------|-----------|-------------------|-------------------|-------------|--------|---------|-------|
| | | 導入し継続的に運用中 | 導入したが見直し／再編中 | 導入したが既に廃止 | 導入に向けて検討中（過去導入あり） | 導入に向けて検討中（過去導入なし） | 導入の実績・予定はない | 導入・検討計 | 導入経験あり計 | 導入検討計 |
| | | (%) | | | | | | | | |
| 全体 | (n= 198) | | 43.9 | 5.6 | 13.1 | 25.1 | 10.6 | 71.7 | 65.2 | 13.1 |
| 業種別 | メーカー (n= 105) | | 49.5 | | 7.6 | 19.0 | 24.8 | 83.8 | 79.0 | 7.6 |
| | 非メーカー (n= 83) | | 39.8 | 12.7 | 21.2 | 18.1 | 31.3 | 67.5 | 49.4 | 19.3 |
| | その他 (n= 10) | | 20.0 | 20.0 | 10.0 | 10.0 | 30.0 | 60.0 | 50.0 | 20.0 |
| 規模別 | 999人以下 (n= 56) | | 48.2 | | 7.1 | 8.9 | 8.9 | 73.2 | 64.3 | 8.9 |
| | 1000人～4999人 (n= 94) | | 38.3 | 6.4 | 13.8 | 11.7 | 23.3 | 73.4 | 61.7 | 14.9 |
| | 5000人以上 (n= 48) | | 50.0 | | 2.1 | 16.7 | 10.4 | 83.3 | 72.9 | 14.6 |
| 営業利益別 | 100億未満 (n= 98) | | 39.8 | 8.2 | 12.2 | 14.3 | 23.5 | 75.5 | 61.2 | 15.3 |
| | 100億以上500億未満 (n= 46) | | 50.0 | | 4.3 | 15.2 | 6.5 | 80.4 | 73.9 | 10.9 |
| | 500億以上1000億未満 (n= 14) | | | 71.4 | | | 7.1 | 78.6 | 71.4 | 7.1 |
| | 1000億以上 (n= 21) | | 33.3 | 4.8 | 33.3 | | 4.8 | 81.0 | 76.2 | 9.5 |

6102-17

■人事制度・施策の導入状況（全体／単一回答）

【MBO（目標管理制度）】

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1~5 | 1~4 | 4~5 |
|-------|-----------------------|------------|--------------|-----------|-------------------|-------------------|-------------|--------|---------|-------|
| | | 導入し継続的に運用中 | 導入したが見直し／再編中 | 導入したが既に廃止 | 導入に向けて検討中（過去導入あり） | 導入に向けて検討中（過去導入なし） | 導入の実績・予定はない | 導入・検討計 | 導入経験あり計 | 導入検討計 |
| | | (%) | | | | | | | | |
| 全体 | (n= 198) | | | 75.8 | 6.1 | 1.5 | 20.3 | 88.4 | 85.4 | 5.1 |
| 業種別 | メーカー (n= 105) | | | 78.1 | | 5.7 | 29.9 | 90.5 | 88.6 | 3.8 |
| | 非メーカー (n= 83) | | | 71.1 | | 7.2 | 24.8 | 85.5 | 80.7 | 7.2 |
| | その他 (n= 10) | | | 90.0 | | | | 90.0 | 90.0 | — |
| 規模別 | 999人以下 (n= 56) | | | 67.9 | | 10.7 | 38.7 | 89.3 | 82.1 | 10.7 |
| | 1000人～4999人 (n= 94) | | | 83.0 | | | 32.1 | 88.3 | 87.2 | 2.1 |
| | 5000人以上 (n= 48) | | | 70.8 | | 12.5 | 21.2 | 87.5 | 85.4 | 4.2 |
| 営業利益別 | 100億未満 (n= 98) | | | 71.4 | | 6.1 | 31.2 | 88.8 | 82.7 | 8.2 |
| | 100億以上500億未満 (n= 46) | | | 82.6 | | | 4.3 | 89.1 | 89.1 | 2.2 |
| | 500億以上1000億未満 (n= 14) | | | 85.7 | | | 7.1 | 92.9 | 92.9 | — |
| | 1000億以上 (n= 21) | | | 81.0 | | | 9.5 | 95.2 | 95.2 | 4.8 |

6102-18

1. 人事制度・施策の導入状況

- 360度評価、プロフェッショナル人事制度については、規模が大きくなるほど、運用率が高い。

■ 人事制度・施策の導入状況 (全体/単一回答)

【360度評価】

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | |
|-------|-----------------------|------------|--------------|-----------|-------------------|-------------------|-------------|------|------|------|------|
| | | 導入し継続的に運用中 | 導入したが見直し/再編中 | 導入したが既に廃止 | 導入に向けて検討中(過去導入あり) | 導入に向けて検討中(過去導入なし) | 導入の実績・予定はない | 無回答 | 1~5 | 1~4 | 4~5 |
| 全体 | (n= 198) | 27.8 | 3.5 | 3.0 | 1.0 | 21.2 | 42.9 | 0.5 | 56.6 | 35.4 | 22.2 |
| 業種別 | メーカー (n= 105) | 28.6 | 4.8 | 1.9 | 1.0 | 17.1 | 45.7 | 1.0 | 53.3 | 36.2 | 18.1 |
| | 非メーカー (n= 83) | 27.7 | 2.4 | 4.8 | — | 24.1 | 41.0 | — | 59.0 | 34.9 | 24.1 |
| | その他 (n= 10) | 20.0 | — | 10.0 | — | 40.0 | 30.0 | — | 70.0 | 30.0 | 50.0 |
| 規模別 | 999人以下 (n= 56) | 16.1 | 3.6 | 3.6 | — | 23.2 | 53.6 | — | 46.4 | 23.2 | 23.2 |
| | 1000人~4999人 (n= 94) | 24.5 | 3.2 | 3.2 | 2.1 | 24.5 | 41.5 | 1.1 | 57.4 | 33.0 | 26.6 |
| | 5000人以上 (n= 48) | — | 47.9 | — | — | 4.2 | 2.1 | 12.5 | 66.7 | 54.2 | 12.5 |
| 営業利益別 | 100億未満 (n= 98) | 15.3 | 4.1 | 2.0 | — | 26.5 | 52.0 | — | 48.0 | 21.4 | 26.5 |
| | 100億以上500億未満 (n= 46) | — | 30.4 | 2.2 | 2.2 | — | 19.6 | — | 54.3 | 34.8 | 19.6 |
| | 500億以上1000億未満 (n= 14) | — | — | 42.9 | — | 7.1 | 7.1 | 21.4 | 78.6 | 57.1 | 28.6 |
| | 1000億以上 (n= 21) | — | — | — | 66.7 | — | — | 9.5 | 81.0 | 81.0 | — |

6102-19

■ 人事制度・施策の導入状況 (全体/単一回答)

【プロフェッショナル人事制度】

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | |
|-------|-----------------------|------------|--------------|-----------|-------------------|-------------------|-------------|------|------|------|------|
| | | 導入し継続的に運用中 | 導入したが見直し/再編中 | 導入したが既に廃止 | 導入に向けて検討中(過去導入あり) | 導入に向けて検討中(過去導入なし) | 導入の実績・予定はない | 無回答 | 1~5 | 1~4 | 4~5 |
| 全体 | (n= 198) | 30.8 | 6.6 | 1.0 | 1.5 | 15.7 | 42.4 | 2.0 | 55.6 | 39.9 | 17.2 |
| 業種別 | メーカー (n= 105) | 33.3 | 7.6 | — | 1.9 | 16.2 | 39.0 | — | 59.0 | 42.9 | 18.1 |
| | 非メーカー (n= 83) | 28.9 | 4.8 | 2.4 | 1.2 | 15.7 | 44.6 | — | 53.0 | 37.3 | 16.9 |
| | その他 (n= 10) | 20.0 | — | 10.0 | — | — | 60.0 | — | 40.0 | 30.0 | 10.0 |
| 規模別 | 999人以下 (n= 56) | 23.2 | 12.5 | — | 1.8 | 14.3 | 48.2 | — | 51.8 | 37.5 | 16.1 |
| | 1000人~4999人 (n= 94) | 29.8 | 3.2 | 1.1 | 2.1 | 17.0 | 42.6 | 4.3 | 53.2 | 36.2 | 19.1 |
| | 5000人以上 (n= 48) | — | 41.7 | — | — | 6.3 | 1.1 | 14.6 | 64.6 | 50.0 | 14.6 |
| 営業利益別 | 100億未満 (n= 98) | 19.4 | 11.2 | — | 1.0 | 17.3 | 50.0 | — | 49.0 | 31.6 | 18.4 |
| | 100億以上500億未満 (n= 46) | — | 28.3 | — | 2.2 | 13.0 | 54.3 | — | 45.7 | 32.6 | 15.2 |
| | 500億以上1000億未満 (n= 14) | — | — | 64.3 | — | — | 7.1 | 14.3 | 85.7 | 71.4 | 14.3 |
| | 1000億以上 (n= 21) | — | — | — | 76.2 | — | — | 9.5 | 90.5 | 85.7 | 4.8 |

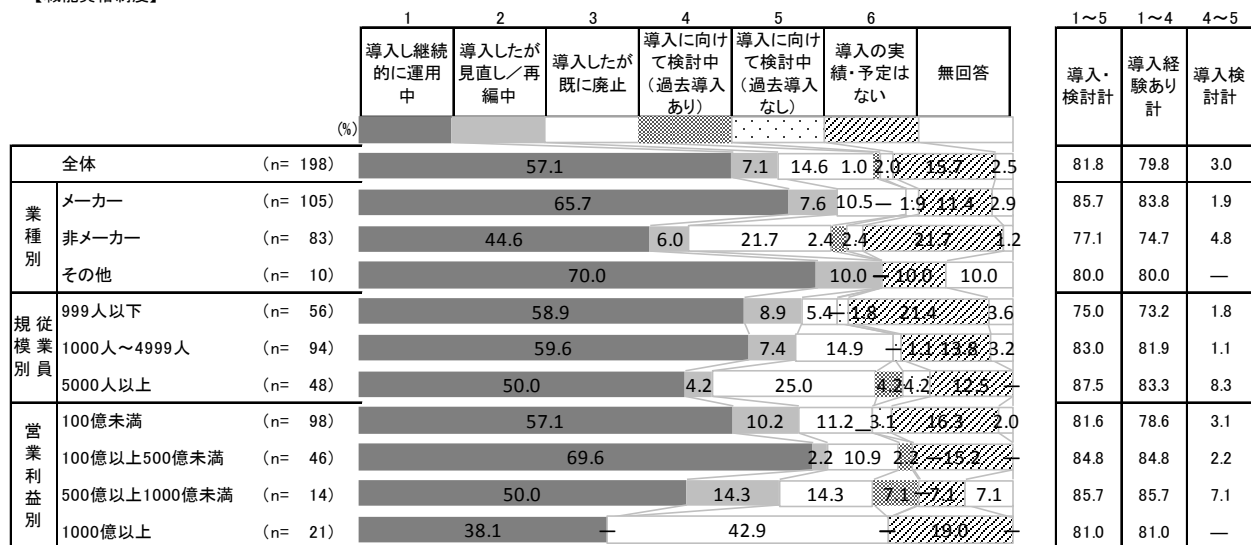
6102-20

1. 人事制度・施策の導入状況

- 職能資格制度については、【メーカー】の方が【非メーカー】よりも運用率が高く、【メーカー】では6割を超える。また、【5000人以上】では、「導入したが既に廃止」が4社と1社となっている。
- 年功給については、【メーカー】の方が【非メーカー】よりも運用率が高い。

■人事制度・施策の導入状況(全体/単一回答)

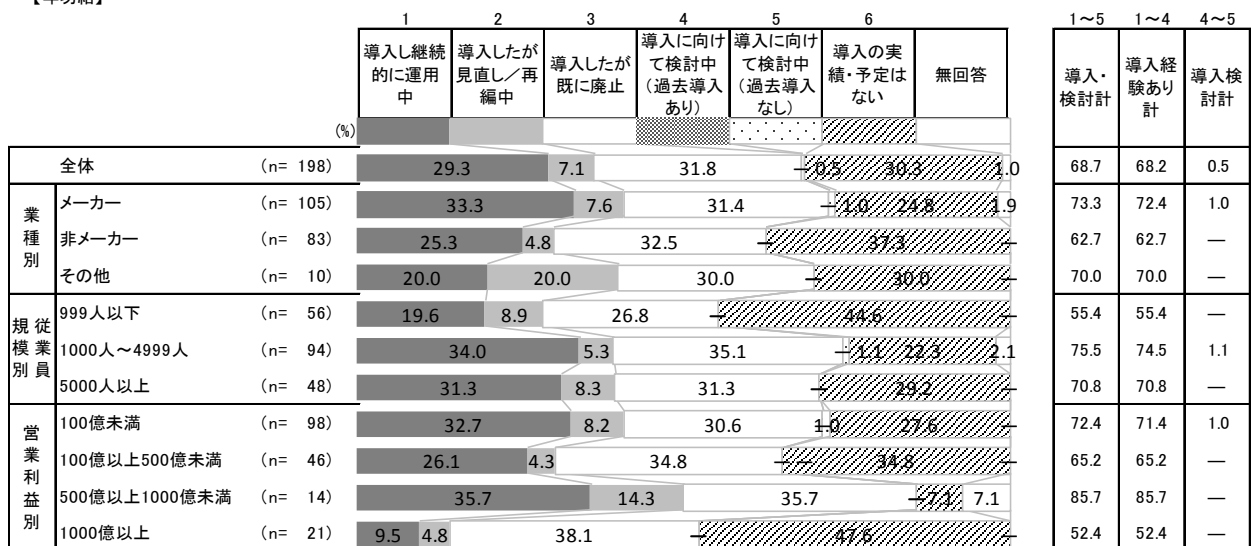
【職能資格制度】



6102-21

■人事制度・施策の導入状況(全体/単一回答)

【年功給】

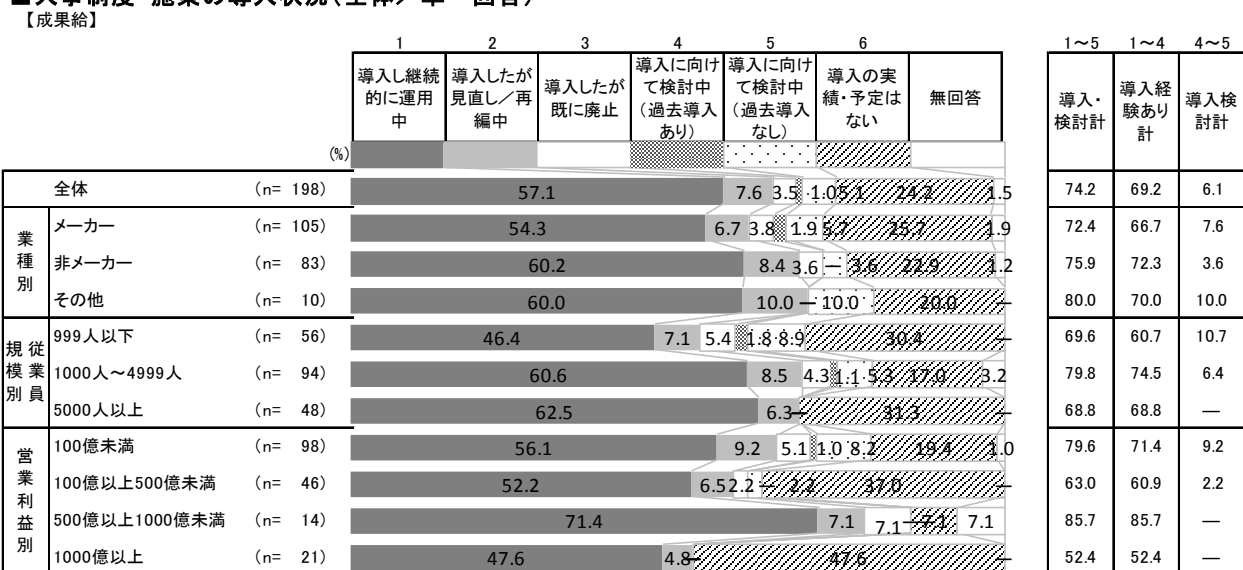


6102-22

1. 人事制度・施策の導入状況

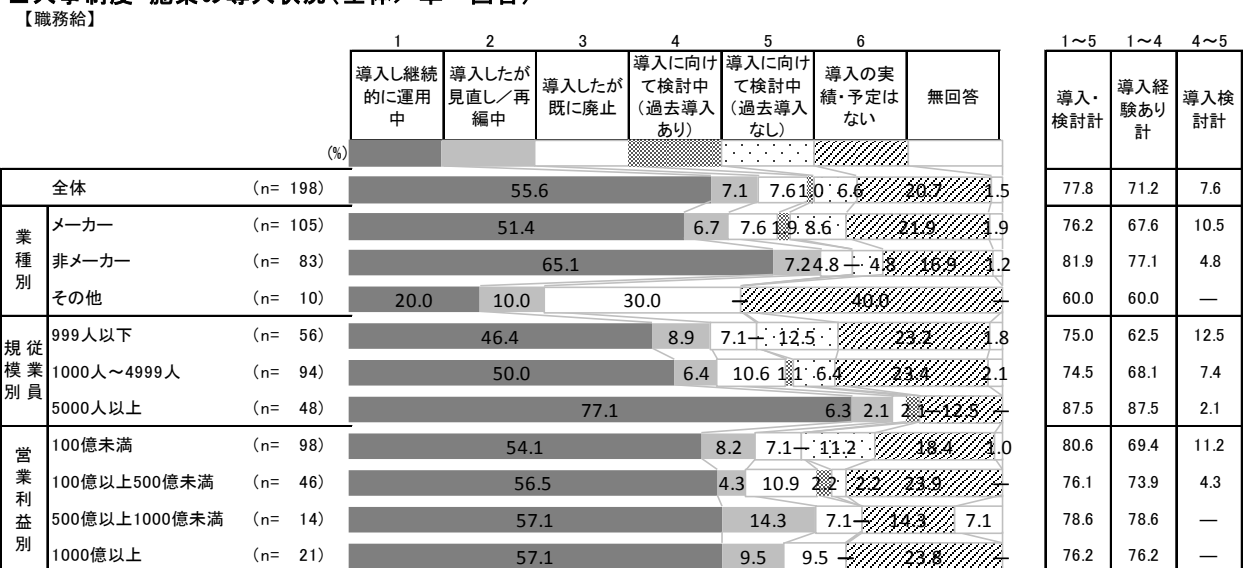
- 成果給については、【非メーカー】、【1000人以上】での運用率が相対的に高い。
- 職務給については、【非メーカー】、【5000人以上】での運用率が相対的に高い。

■人事制度・施策の導入状況(全体/単一回答)



6102-23

■人事制度・施策の導入状況(全体/単一回答)



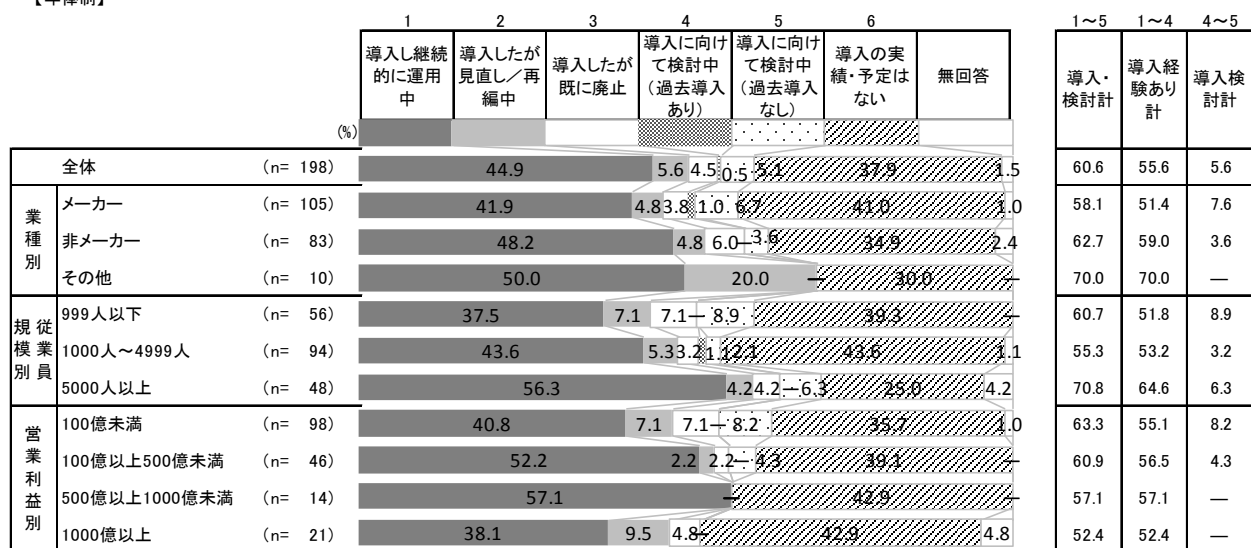
6102-24

1. 人事制度・施策の導入状況

- 年俸制については、【非メーカー】の方が【メーカー】よりも運用率が高い。また、規模が大きくなるほど運用率が高い。
- 家族・住宅に関する福利厚生については、規模が大きくなるほど運用率が高い傾向がみられる。

■人事制度・施策の導入状況(全体/単一回答)

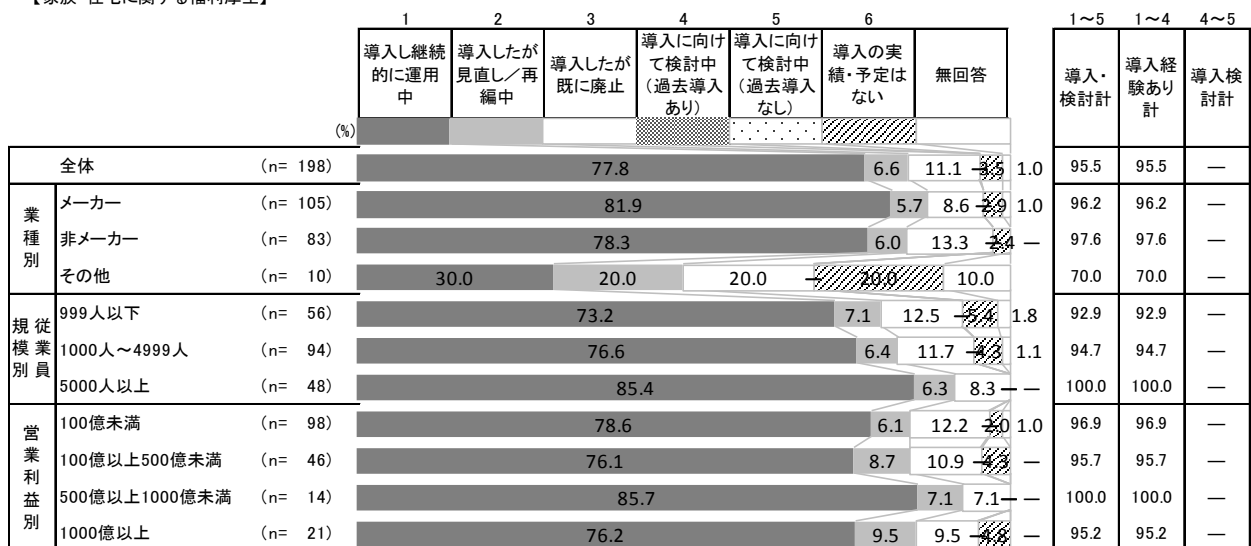
【年俸制】



6102-25

■人事制度・施策の導入状況(全体/単一回答)

【家族・住宅に関する福利厚生】



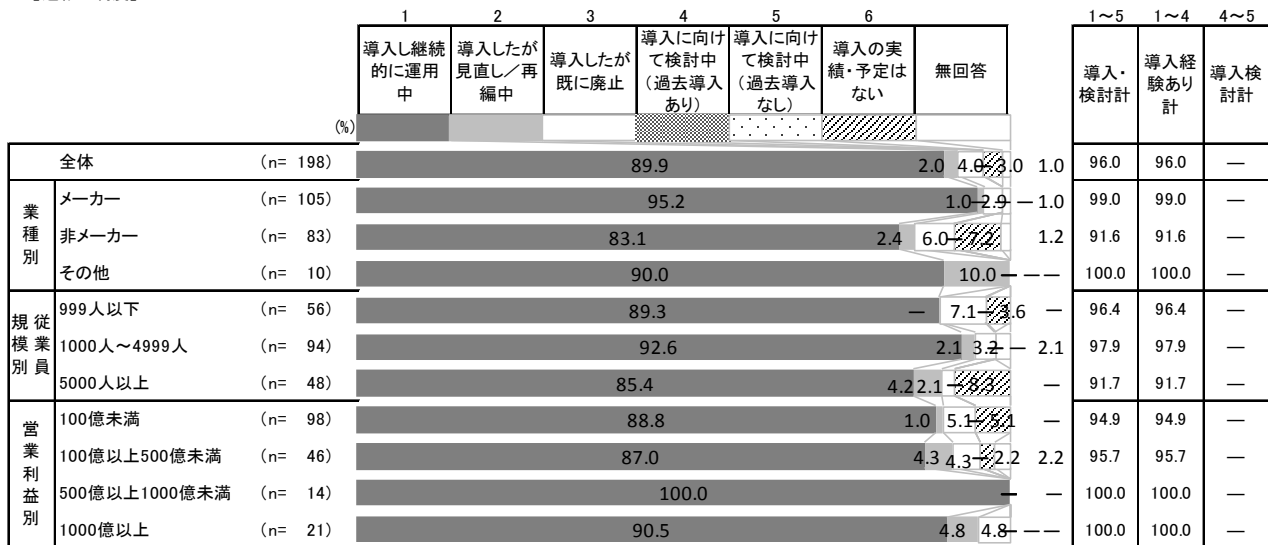
6102-26

1. 人事制度・施策の導入状況

- 退職金制度については、いずれも大多数の企業で運用。
- DC制度／確定拠出型年金への移行については、【メーカー】、【5000人以上】での運用率が相対的に高い。

■人事制度・施策の導入状況(全体／単一回答)

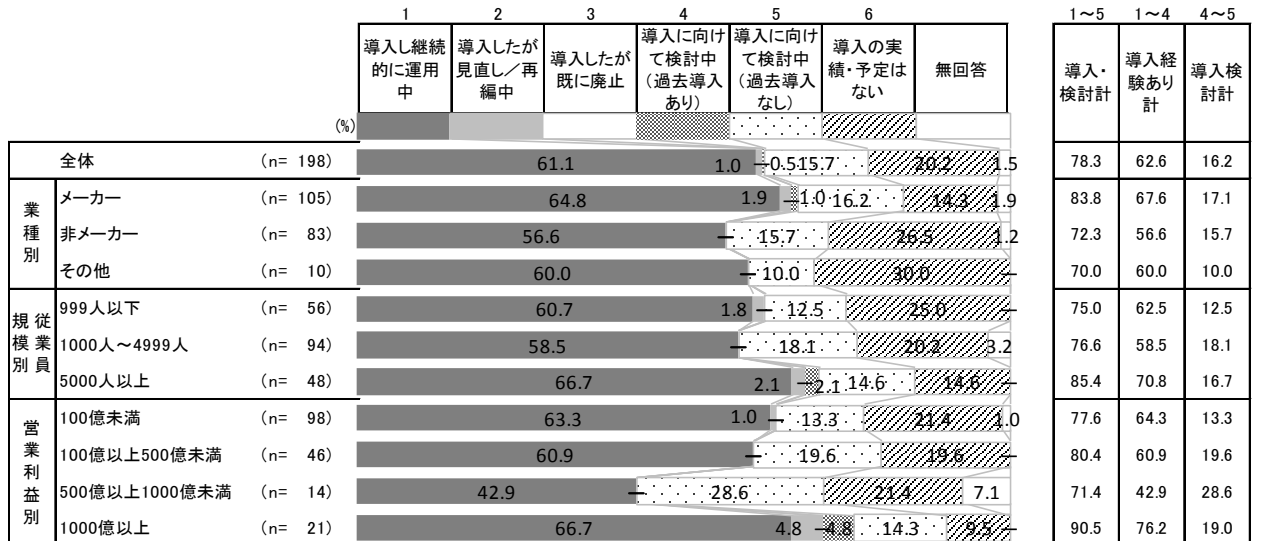
【退職金制度】



6102-27

■人事制度・施策の導入状況(全体／単一回答)

【DC制度／確定拠出型年金への移行】



6102-28

1. 人事制度・施策の導入状況

- 階層別研修については、いずれも大多数の企業で運用。
- メンター制度については、【メーカー】、【5000人以上】での運用率が相対的に高い。

■人事制度・施策の導入状況(全体/単一回答)

【階層別研修】

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | | | | |
|--------|---------------|------------|--------------|-----------|-------------------|-------------------|-------------|------|-----|-----|-----|-------|-------|------|
| | | 導入し継続的に運用中 | 導入したが見直し/再編中 | 導入したが既に廃止 | 導入に向けて検討中(過去導入あり) | 導入に向けて検討中(過去導入なし) | 導入の実績・予定はない | 無回答 | 1~5 | 1~4 | 4~5 | | | |
| 全体 | (n= 198) | | | | 89.9 | | 4.5 | 1.5 | 2.5 | 0.5 | 1.0 | 98.5 | 96.0 | 4.0 |
| 業種別 | メーカー | (n= 105) | | | 91.4 | | 4.8 | 1.9 | 1.9 | | | 98.1 | 96.2 | 1.9 |
| | 非メーカー | (n= 83) | | | 88.0 | | 4.8 | 2.4 | 3.6 | 1.2 | | 98.8 | 95.2 | 6.0 |
| | その他 | (n= 10) | | | 90.0 | | | 10.0 | | | | 100.0 | 100.0 | 10.0 |
| 従業員規模別 | 999人以下 | (n= 56) | | | 85.7 | | 5.4 | 1.8 | 7.1 | | | 100.0 | 92.9 | 8.9 |
| | 1000人~4999人 | (n= 94) | | | 91.5 | | 4.3 | 2.1 | 1.1 | 1.1 | | 97.9 | 97.9 | 2.1 |
| | 5000人以上 | (n= 48) | | | 91.7 | | 4.2 | 2.1 | 2.1 | | | 97.9 | 95.8 | 2.1 |
| 営業利益別 | 100億未満 | (n= 98) | | | 89.8 | | 3.1 | 2.0 | 5.1 | | | 100.0 | 94.9 | 7.1 |
| | 100億以上500億未満 | (n= 46) | | | 93.5 | | | | 6.5 | | | 100.0 | 100.0 | — |
| | 500億以上1000億未満 | (n= 14) | | | 100.0 | | | | | | | 100.0 | 100.0 | — |
| | 1000億以上 | (n= 21) | | | 90.5 | | | | 4.8 | 4.8 | | 95.2 | 95.2 | — |

6102-29

■人事制度・施策の導入状況(全体/単一回答)

【メンター制度】

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | | | | | | |
|--------|---------------|------------|--------------|-----------|-------------------|-------------------|-------------|------|------|------|------|------|------|------|------|-----|
| | | 導入し継続的に運用中 | 導入したが見直し/再編中 | 導入したが既に廃止 | 導入に向けて検討中(過去導入あり) | 導入に向けて検討中(過去導入なし) | 導入の実績・予定はない | 無回答 | 1~5 | 1~4 | 4~5 | | | | | |
| 全体 | (n= 198) | | 46.5 | | 2.5 | 2.0 | 3.0 | 19.2 | | 24.7 | 2.0 | 73.2 | 54.0 | 22.2 | | |
| 業種別 | メーカー | (n= 105) | | 54.3 | | 1.0 | 1.9 | 15.2 | | 23.8 | 2.9 | 73.3 | 58.1 | 17.1 | | |
| | 非メーカー | (n= 83) | | 37.3 | | 3.6 | 2.4 | 4.8 | | 24.1 | 1.2 | 72.3 | 48.2 | 28.9 | | |
| | その他 | (n= 10) | | 40.0 | | 10.0 | 10.0 | | 20.0 | | 20.0 | | 80.0 | 60.0 | 20.0 | |
| 従業員規模別 | 999人以下 | (n= 56) | | 41.1 | | 1.8 | 1.8 | 23.2 | | 30.4 | | 69.6 | 46.4 | 25.0 | | |
| | 1000人~4999人 | (n= 94) | | 43.6 | | 2.1 | 3.2 | 2.1 | 20.2 | | 24.5 | 4.3 | 71.3 | 51.1 | 22.3 | |
| | 5000人以上 | (n= 48) | | 58.3 | | | | 4.2 | 6.3 | 12.5 | 18.8 | | 81.3 | 68.8 | 18.8 | |
| 営業利益別 | 100億未満 | (n= 98) | | 37.8 | | 2.0 | 2.0 | 2.0 | 26.5 | | 28.6 | 1.0 | 70.4 | 43.9 | 28.6 | |
| | 100億以上500億未満 | (n= 46) | | 52.2 | | | 2.2 | 2.2 | 15.2 | | 26.1 | | 73.9 | 58.7 | 17.4 | |
| | 500億以上1000億未満 | (n= 14) | | 78.6 | | | | | | | 7.1 | 7.1 | 7.1 | 92.9 | 92.9 | 7.1 |
| | 1000億以上 | (n= 21) | | 66.7 | | | | 4.8 | 4.8 | 14.3 | 9.5 | | 90.5 | 76.2 | 19.0 | |

6102-30

1. 人事制度・施策の導入状況

- 社内キャリアアドバイザー制度については、【5000人以上】での運用率が相対的に高いが、3割に留まる。
- 留学制度については、【メーカー】の方が【非メーカー】よりも運用率が高い。また、規模が大きくなるほど、運用率が高い。

■人事制度・施策の導入状況(全体/単一回答)

【社内キャリアアドバイザー制度】

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | | |
|-------|---------------|------------|--------------|-----------|-------------------|-------------------|-------------|------|------|------|------|------|
| | | 導入し継続的に運用中 | 導入したが見直し/再編中 | 導入したが既に廃止 | 導入に向けて検討中(過去導入あり) | 導入に向けて検討中(過去導入なし) | 導入の実績・予定はない | 無回答 | 1~5 | 1~4 | 4~5 | |
| 全体 | (n= 198) | 13.6 | 3.0 | 0.5 | 1.0 | 22.7 | 57.6 | 1.5 | 40.9 | 18.2 | 23.7 | |
| 業種別 | メーカー | 12.4 | 1.0 | 1.0 | 24.8 | 59.0 | 1.9 | 39.0 | 14.3 | 25.7 | | |
| | 非メーカー | 13.3 | 6.0 | 1.2 | 1.2 | 20.5 | 56.6 | 1.2 | 42.2 | 21.7 | 21.7 | |
| | その他 | 30.0 | | | 20.0 | | 50.0 | | 50.0 | 30.0 | 20.0 | |
| 規模別 | 999人以下 | 5.4 | 1.8 | | 26.8 | | 66.1 | | 33.9 | 7.1 | 26.8 | |
| | 1000人~4999人 | 9.6 | 3.2 | 2.1 | 22.3 | | 59.6 | 3.2 | 37.2 | 14.9 | 24.5 | |
| | 5000人以上 | 31.3 | | 4.2 | 2.1 | 18.8 | | 49.6 | 56.3 | 37.5 | 18.8 | |
| 営業利益別 | 100億未満 | 5.1 | 2.0 | 1.0 | 1.0 | 30.6 | | 60.2 | 39.8 | 9.2 | 31.6 | |
| | 100億以上500億未満 | 8.7 | 6.5 | | 15.2 | | 69.6 | | 30.4 | 15.2 | 15.2 | |
| | 500億以上1000億未満 | | | 42.9 | | 7.1 | 14.3 | 28.6 | 7.1 | 64.3 | 50.0 | 21.4 |
| | 1000億以上 | | | 42.9 | | 4.8 | 19.0 | | 66.7 | 47.6 | 19.0 | |

6102-31

■人事制度・施策の導入状況(全体/単一回答)

【留学制度】

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | | | |
|-------|---------------|------------|--------------|-----------|-------------------|-------------------|-------------|------|------|------|------|------|------|
| | | 導入し継続的に運用中 | 導入したが見直し/再編中 | 導入したが既に廃止 | 導入に向けて検討中(過去導入あり) | 導入に向けて検討中(過去導入なし) | 導入の実績・予定はない | 無回答 | 1~5 | 1~4 | 4~5 | | |
| 全体 | (n= 198) | | 32.3 | 8.1 | 3.5 | 0.9 | 1.1 | 42.9 | 2.0 | 55.1 | 46.0 | 11.1 | |
| 業種別 | メーカー | | 39.0 | | 9.5 | 2.9 | 1.9 | 8.6 | 35.2 | 2.9 | 61.9 | 53.3 | 10.5 |
| | 非メーカー | | 26.5 | 4.8 | 4.8 | 2.4 | 9.6 | | 50.6 | 1.2 | 48.2 | 38.6 | 12.0 |
| | その他 | | 10.0 | 20.0 | | 10.0 | | | 60.0 | | 40.0 | 30.0 | 10.0 |
| 規模別 | 999人以下 | | 19.6 | 1.8 | 1.8 | 4.4 | | 10.7 | | 60.7 | 39.3 | 28.6 | 16.1 |
| | 1000人~4999人 | | 34.0 | | 10.6 | 4.3 | 10.6 | | 36.2 | 4.3 | 59.6 | 48.9 | 10.6 |
| | 5000人以上 | | 43.8 | | 10.4 | 4.2 | 2.2 | 4.2 | | 35.4 | 64.6 | 60.4 | 6.3 |
| 営業利益別 | 100億未満 | | 23.5 | 5.1 | 2.0 | 2.0 | 12.2 | | 55.1 | | 44.9 | 32.7 | 14.3 |
| | 100億以上500億未満 | | 32.6 | | 10.9 | 6.5 | 2.6 | 6.5 | | 43.3 | 58.7 | 52.2 | 8.7 |
| | 500億以上1000億未満 | | | | 57.1 | | | 14.3 | 7.1 | 7.1 | 85.7 | 85.7 | 7.1 |
| | 1000億以上 | | | | 57.1 | | | 19.0 | 4.8 | 19.0 | 81.0 | 76.2 | 4.8 |

6102-32

1. 人事制度・施策の導入状況

- 語学力獲得支援制度（スクール費補助等）については、【メーカー】の方が【非メーカー】よりも運用率が高い。また、規模が大きくなるほど、運用率が高い。
- 社員のボランティア支援制度については、規模が大きくなるほど、運用率が高く、【999人以下】では運用率が25.0%だが、【5000人以上】では7割を超える。

■人事制度・施策の導入状況（全体／単一回答）

【語学力獲得支援制度（スクール費補助等）】

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 無回答 | 1~5 | | |
|-----------------------|------|------|------|------|------|------|-----|--------|---------|-------|
| | | | | | | | | 導入・検討計 | 導入経験あり計 | 導入検討計 |
| 全体 (n= 198) | 57.6 | 4.5 | 3.0 | 1.5 | 6.6 | 25.3 | 1.5 | 73.2 | 66.7 | 8.1 |
| 業種別 | | | | | | | | | | |
| メーカー (n= 105) | 65.7 | 3.8 | 1.0 | 2.9 | 6.7 | 15.1 | 1.9 | 80.0 | 73.3 | 9.5 |
| 非メーカー (n= 83) | 49.4 | 4.8 | 3.6 | 4.8 | 36.1 | 3.2 | | 62.7 | 57.8 | 4.8 |
| その他 (n= 10) | 40.0 | 10.0 | 20.0 | 20.0 | 20.0 | 10.0 | | 90.0 | 70.0 | 20.0 |
| 規模別 | | | | | | | | | | |
| 999人以下 (n= 56) | 51.8 | 1.8 | 3.6 | 3.6 | 10.7 | 28.6 | | 71.4 | 60.7 | 14.3 |
| 1000人~4999人 (n= 94) | 57.4 | 4.3 | 3.6 | 6.4 | 24.5 | 3.2 | | 72.3 | 66.0 | 6.4 |
| 5000人以上 (n= 48) | 64.6 | 8.3 | 2.1 | 3.1 | 22.9 | | | 77.1 | 75.0 | 4.2 |
| 営業利益別 | | | | | | | | | | |
| 100億未満 (n= 98) | 48.0 | 3.1 | 3.1 | 10.2 | 34.7 | | | 65.3 | 55.1 | 11.2 |
| 100億以上500億未満 (n= 46) | 60.9 | 8.7 | 6.5 | 2.4 | 17.4 | | | 82.6 | 78.3 | 6.5 |
| 500億以上1000億未満 (n= 14) | 85.7 | -7.1 | -7.1 | | | | | 92.9 | 92.9 | 7.1 |
| 1000億以上 (n= 21) | 71.4 | 9.5 | 19.0 | | | | | 81.0 | 81.0 | - |

6102-33

■人事制度・施策の導入状況（全体／単一回答）

【社員のボランティア支援制度】

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 無回答 | 1~5 | | |
|-----------------------|------|------|-------|------|------|------|-----|--------|---------|-------|
| | | | | | | | | 導入・検討計 | 導入経験あり計 | 導入検討計 |
| 全体 (n= 198) | 47.0 | 3.5 | 0.5 | 1.5 | 14.6 | 30.6 | 2.0 | 67.2 | 52.5 | 16.2 |
| 業種別 | | | | | | | | | | |
| メーカー (n= 105) | 49.5 | 2.9 | 1.9 | 12.4 | 51.4 | 1.9 | | 66.7 | 54.3 | 14.3 |
| 非メーカー (n= 83) | 47.0 | 4.8 | 1.2 | 16.9 | 27.7 | 2.4 | | 69.9 | 53.0 | 16.9 |
| その他 (n= 10) | 20.0 | 10.0 | 20.0 | 50.0 | | | | 50.0 | 30.0 | 30.0 |
| 規模別 | | | | | | | | | | |
| 999人以下 (n= 56) | 25.0 | 5.4 | 30.4 | 39.3 | | | | 60.7 | 30.4 | 30.4 |
| 1000人~4999人 (n= 94) | 46.8 | 2.1 | 1.1 | 11.7 | 30.9 | 4.3 | | 64.9 | 53.2 | 14.9 |
| 5000人以上 (n= 48) | 72.9 | 4.2 | 2.1 | 20.8 | | | | 79.2 | 77.1 | 2.1 |
| 営業利益別 | | | | | | | | | | |
| 100億未満 (n= 98) | 28.6 | 4.1 | 1.0 | 23.5 | 40.6 | 1.0 | | 58.2 | 34.7 | 24.5 |
| 100億以上500億未満 (n= 46) | 54.3 | 4.3 | 2.2 | 10.9 | 26.4 | 2.2 | | 71.7 | 60.9 | 13.0 |
| 500億以上1000億未満 (n= 14) | 78.6 | -7.1 | -14.3 | | | | | 85.7 | 85.7 | 7.1 |
| 1000億以上 (n= 21) | 85.7 | 4.8 | 9.5 | | | | | 90.5 | 90.5 | - |

6102-34

1. 人事制度・施策の導入状況

- EAPについては、規模が大きくなるほど、運用率が高く、【999人以下】では運用率が2割に満たないが、【5000人以上】では6割近い。

■ 人事制度・施策の導入状況 (全体/単一回答)

| | | 【EAP】 | | | | | | | | | |
|-------|---------------|----------|------------|--------------|-----------|-------------------|-------------------|-------------|---------|-------|------|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1~5 | 1~4 | 4~5 | |
| | | (%) | | | | | | 導入・検討計 | 導入経験あり計 | 導入検討計 | |
| | | | 導入し継続的に運用中 | 導入したが見直し/再編中 | 導入したが既に廃止 | 導入に向けて検討中(過去導入あり) | 導入に向けて検討中(過去導入なし) | 導入の実績・予定はない | 無回答 | | |
| 全体 | (n= 198) | | 32.3 | 1.5 | 1.0 | 21.2 | 40.9 | 1.5 | 57.6 | 36.4 | 22.7 |
| 業種別 | メーカー | (n= 105) | 32.4 | 1.0 | 1.0 | 18.1 | 42.9 | 1.9 | 55.2 | 37.1 | 21.0 |
| | 非メーカー | (n= 83) | 33.7 | 2.4 | 1.2 | 22.9 | 38.6 | 1.2 | 60.2 | 37.3 | 22.9 |
| | その他 | (n= 10) | 20.0 | — | — | 40.0 | — | 40.0 | 60.0 | 20.0 | 40.0 |
| 規模別 | 999人以下 | (n= 56) | 19.6 | 1.8 | — | 30.4 | — | 48.2 | 51.8 | 21.4 | 30.4 |
| | 1000人~4999人 | (n= 94) | 26.6 | 2.1 | 1.1 | 20.2 | — | 43.6 | 53.2 | 33.0 | 23.4 |
| | 5000人以上 | (n= 48) | — | 58.3 | — | — | 2.1 | 12.5 | 72.9 | 60.4 | 12.5 |
| 営業利益別 | 100億未満 | (n= 98) | 15.3 | 1.0 | 1.0 | 31.6 | — | 50.0 | 50.0 | 18.4 | 32.7 |
| | 100億以上500億未満 | (n= 46) | 41.3 | — | — | 17.4 | — | 41.3 | 58.7 | 41.3 | 17.4 |
| | 500億以上1000億未満 | (n= 14) | — | 42.9 | — | 7.1 | — | 42.9 | 50.0 | 42.9 | 7.1 |
| | 1000億以上 | (n= 21) | — | — | 71.4 | — | — | 9.5 | 85.7 | 81.0 | 4.8 |

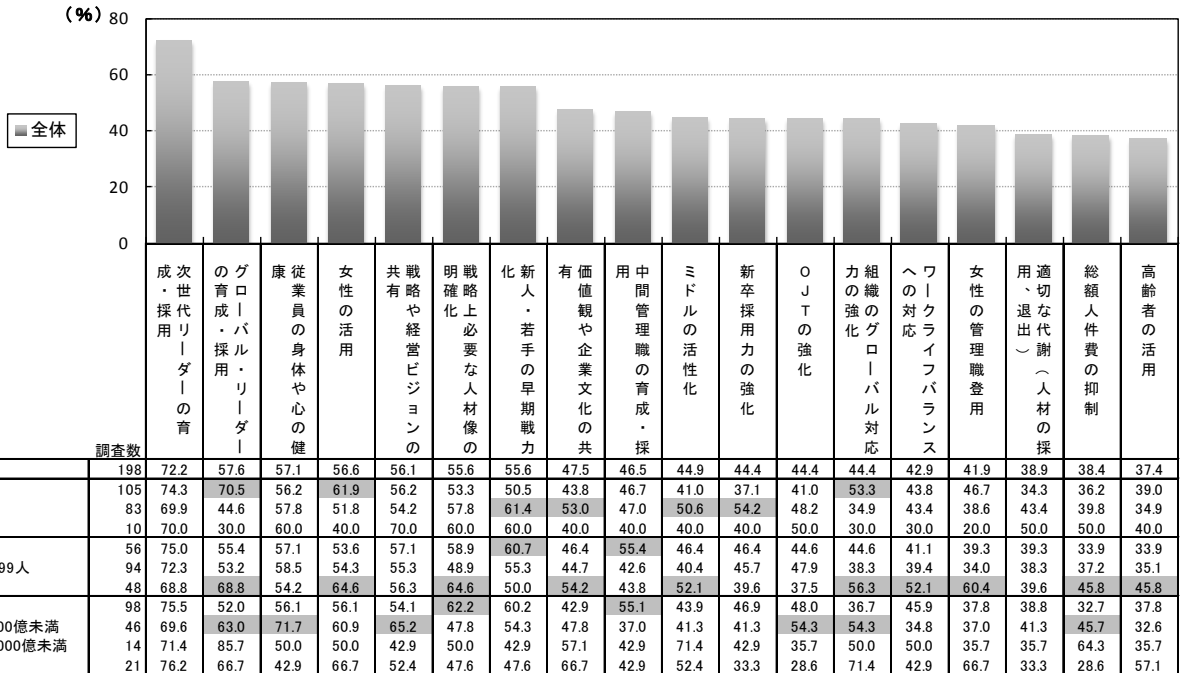
6102-35

2. 現在認識されている人事課題

▶ 現在認識されている課題は、次世代リーダーの育成・採用が7割を超えてトップで、規模が小さくなるほど課題感が強い。

- 現在認識されている人事課題をみると、「次世代リーダーの育成・採用」が72.2%と最も高い。
- これに、「グローバル・リーダーの育成・採用」(57.6%)、「従業員の身体や心の健康」(57.1%)、「女性の活用」(56.6%)、「戦略や経営ビジョンの共有」(56.1%)、「戦略上必要な人材像の明確化」(55.6%)、「新人・若手の早期戦力化」(55.6%)が5割台で続く。
- 業種別にみると、【メーカー】の方が「グローバル・リーダーの育成・採用」、「女性の活用」などを課題に挙げる企業の割合が高い。逆に、【非メーカー】の方が「新人・若手の早期戦力化」などの課題感が強い。
- 従業員規模別にみると、規模が小さくなるほど「次世代リーダーの育成・採用」の課題感が強く、逆に、規模が大きくなるほど「女性の活用」の課題感が強い。

■ 現在認識されている人事課題(全体/複数回答)

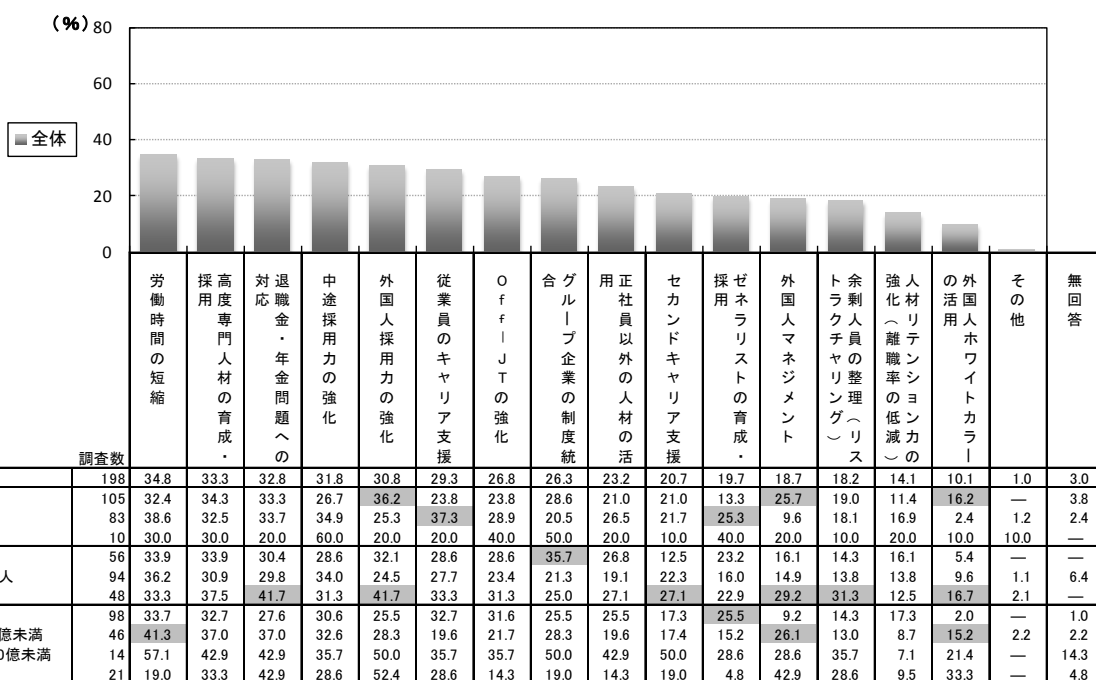


※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≧30の場合)。

※グラフは見開きをご覧ください。

6201-01

■現在認識されている人事課題(全体/複数回答)



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

2. 現在認識されている人事課題

▶ 最も重要だと思う課題でも、次世代リーダーの育成・採用がトップ。

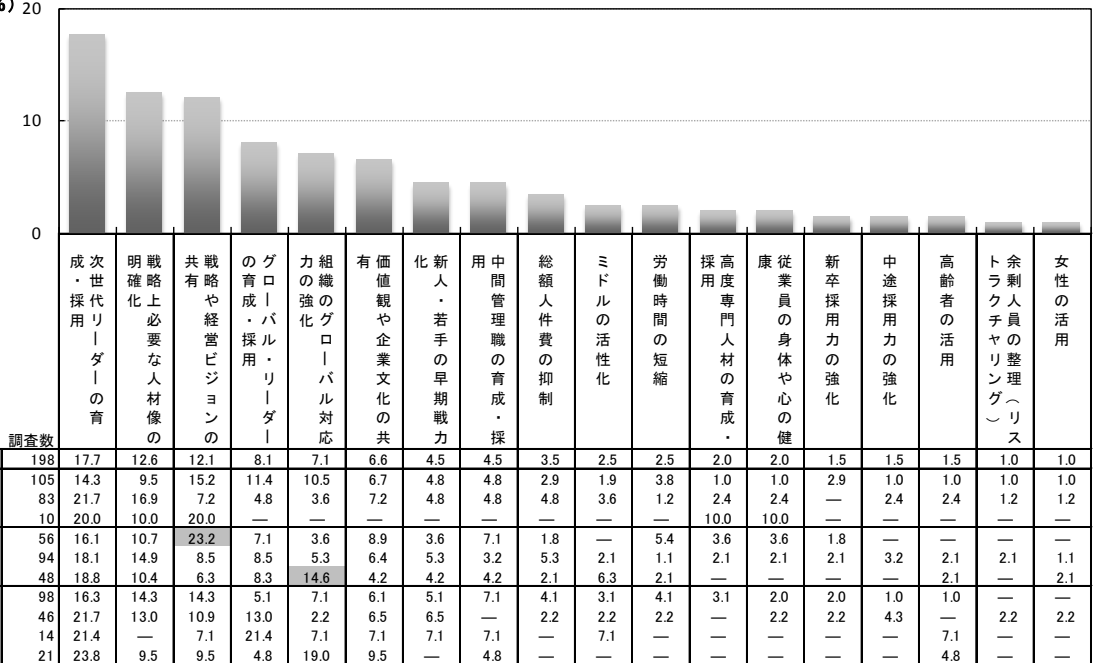
▶ これに、戦略上必要な人材像の明確化、戦略や経営ビジョンの共有が続く。

- 最も重要だと思う課題でも、「次世代リーダーの育成・採用」が17.7%と最も高い。
- これに、「戦略上必要な人材像の明確化」（12.6%）、「戦略や経営ビジョンの共有」（12.1%）が続く。
- 従業員規模別にみると、【999人以下】では、「戦略や経営ビジョンの共有」が23.2%と最も高い。
- 規模が大きく、営業利益の高い企業ほど、「組織のグローバル対応力の強化」が高くなっている。

■最も重要だと思う課題(全体/単一回答)

(%) 20

■全体



| 調査数 | 全体 | 次世代リーダーの育成・採用 | 戦略上必要な人材像の明確化 | 戦略や経営ビジョンの共有 | グローバルリーダーの育成・採用 | 組織のグローバル対応力の強化 | 価値観や企業文化の共有 | 新人・若手の早期戦力化 | 中間管理職の育成・採用 | 総額人件費の抑制 | ミドルの活性化 | 労働時間の短縮 | 高度専門人材の育成・採用 | 従業員の身体や心の健康 | 新卒採用力の強化 | 中途採用力の強化 | 高齢者の活用 | 余剰人員の整理(ヘリス・トランクチャリング) | 女性の活用 | |
|---------------|-----|---------------|---------------|--------------|-----------------|----------------|-------------|-------------|-------------|----------|---------|---------|--------------|-------------|----------|----------|--------|------------------------|-------|--|
| 全体 | 198 | 17.7 | 12.6 | 12.1 | 8.1 | 7.1 | 6.6 | 4.5 | 4.5 | 3.5 | 2.5 | 2.5 | 2.0 | 2.0 | 1.5 | 1.5 | 1.5 | 1.0 | 1.0 | |
| 業種別 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| メーカー | 105 | 14.3 | 9.5 | 15.2 | 11.4 | 10.5 | 6.7 | 4.8 | 4.8 | 2.9 | 1.9 | 3.8 | 1.0 | 1.0 | 2.9 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | 1.0 | |
| 非メーカー | 83 | 21.7 | 16.9 | 7.2 | 4.8 | 3.6 | 7.2 | 4.8 | 4.8 | 4.8 | 3.6 | 1.2 | 2.4 | 2.4 | — | 2.4 | 2.4 | 1.2 | 1.2 | |
| その他 | 10 | 20.0 | 10.0 | 20.0 | — | — | — | — | — | — | — | — | 10.0 | 10.0 | — | — | — | — | — | |
| 従業員規模別 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 999人以下 | 56 | 16.1 | 10.7 | 23.2 | 7.1 | 3.6 | 8.9 | 3.6 | 7.1 | 1.8 | — | 5.4 | 3.6 | 3.6 | 1.8 | — | — | — | — | |
| 1000人～4999人 | 94 | 18.1 | 14.9 | 8.5 | 8.5 | 5.3 | 6.4 | 5.3 | 3.2 | 5.3 | 2.1 | 1.1 | 2.1 | 2.1 | 2.1 | 3.2 | 2.1 | 2.1 | 1.1 | |
| 5000人以上 | 48 | 18.8 | 10.4 | 6.3 | 8.3 | 14.6 | 4.2 | 4.2 | 4.2 | 2.1 | 6.3 | 2.1 | — | — | — | — | 2.1 | — | 2.1 | |
| 営業利益別 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 100億未満 | 98 | 16.3 | 14.3 | 14.3 | 5.1 | 7.1 | 6.1 | 5.1 | 7.1 | 4.1 | 3.1 | 4.1 | 3.1 | 2.0 | 2.0 | 1.0 | 1.0 | — | — | |
| 100億以上500億未満 | 46 | 21.7 | 13.0 | 10.9 | 13.0 | 2.2 | 6.5 | 6.5 | — | 2.2 | 2.2 | 2.2 | — | 2.2 | 2.2 | 4.3 | — | 2.2 | 2.2 | |
| 500億以上1000億未満 | 14 | 21.4 | — | 7.1 | 21.4 | 7.1 | 7.1 | 7.1 | 7.1 | 7.1 | — | — | — | — | — | — | 7.1 | — | — | |
| 1000億以上 | 21 | 23.8 | 9.5 | 9.5 | 4.8 | 19.0 | 9.5 | — | 4.8 | — | — | — | — | — | — | — | 4.8 | — | — | |

※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≧30の場合)。

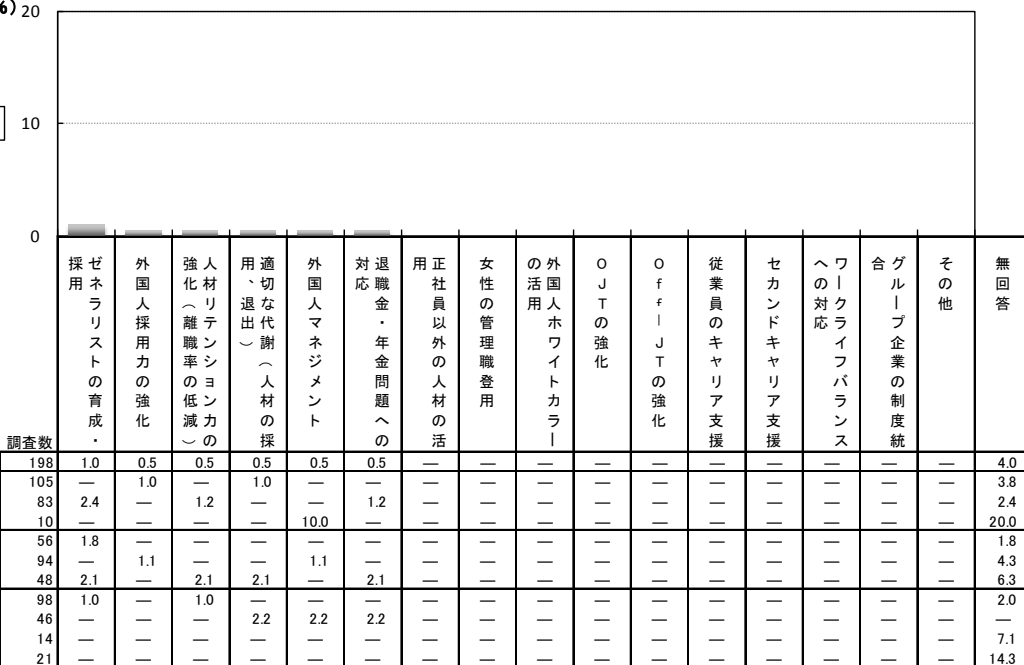
※グラフは見開きをご覧ください。

6202-01

■最も重要だと思う課題(全体/単一回答)

(%) 20

■全体



※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

6202-02

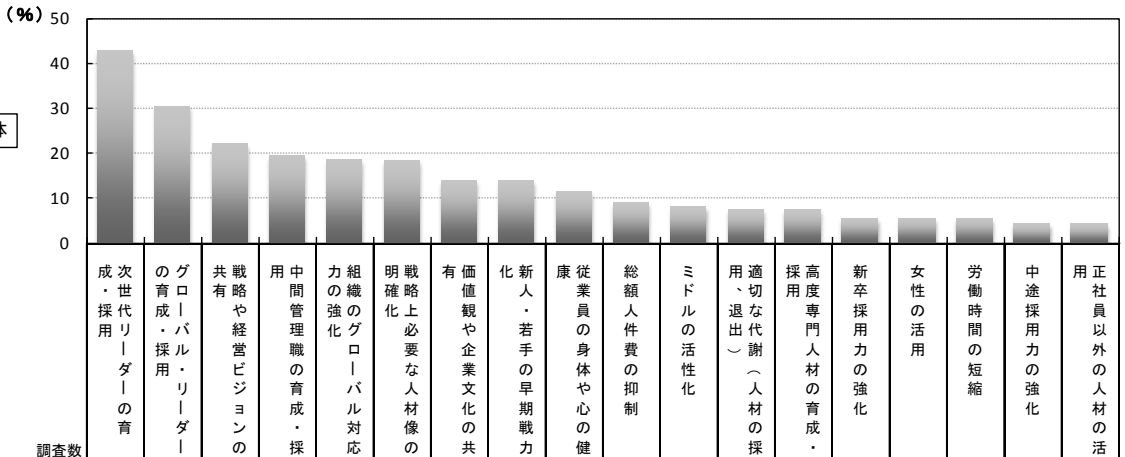
2. 現在認識されている人事課題

▶ 重要だと思う課題（3つまで）は、次世代リーダーの育成・採用がトップ。

▶ これに、グローバル・リーダーの育成・採用、戦略や経営ビジョンの共有が続く。

- 現在認識されている人事課題（3つまで）でも、「次世代リーダーの育成・採用」が42.9%と最も高い。
- これに、「グローバル・リーダーの育成・採用」（30.3%）、「戦略や経営ビジョンの共有」（22.2%）が続く。
- 業種別にみると、【メーカー】の方が「グローバル・リーダーの育成・採用」が高く、4割を超える。
- 従業員規模別にみると、規模が小さくなるほど「戦略や経営ビジョンの共有」、「中間管理職の育成・採用」などの課題感が強く、逆に、規模が大きくなるほど「グローバル・リーダーの育成・採用」が高い。

■重要だと思う課題【3位まで】(全体/3つまでの限定回答)

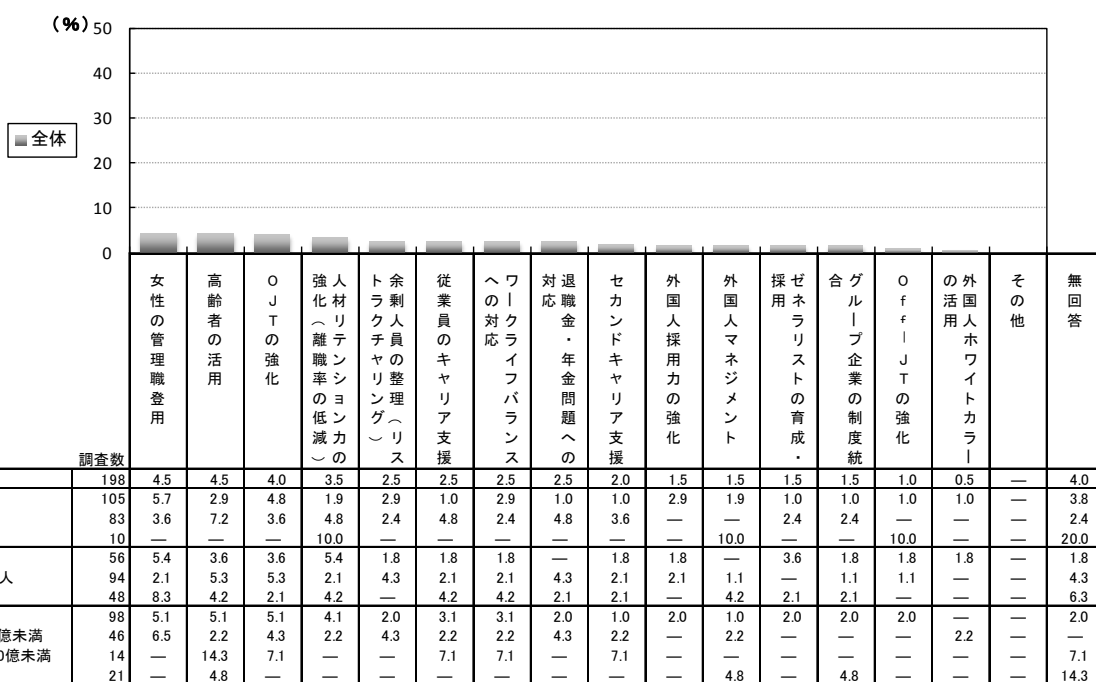


| | 調査数 | 次世代リーダーの育成・採用 | グローバル・リーダーの育成・採用 | 戦略や経営ビジョンの共有 | 中間管理職の育成・採用 | 組織のグローバル対応 | 明確化されたグローバル人材像の構築 | 戦略上必要な人材像の共有 | 価値観や企業文化の共有 | 新人・若手の早期戦力化 | 従業員の身体や心の健康 | 総額人件費の抑制 | ミドルの活性化 | 適切な代謝（人材の採用・退出） | 高度専門人材の育成・採用 | 新卒採用力の強化 | 女性の活用 | 労働時間の短縮 | 中途採用力の強化 | 正社員以外の人材の活用 | |
|---------------|-----|---------------|------------------|--------------|-------------|------------|-------------------|--------------|-------------|-------------|-------------|----------|---------|-----------------|--------------|----------|-------|---------|----------|-------------|--|
| 全体 | 198 | 42.9 | 30.3 | 22.2 | 19.7 | 18.7 | 18.2 | 14.1 | 14.1 | 11.6 | 9.1 | 8.1 | 7.6 | 7.6 | 5.6 | 5.6 | 5.6 | 4.5 | 4.5 | 4.5 | |
| 業種別 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| メーカー | 105 | 42.9 | 41.0 | 23.8 | 21.0 | 24.8 | 13.3 | 12.4 | 13.3 | 10.5 | 6.7 | 7.6 | 9.5 | 6.7 | 3.8 | 4.8 | 6.7 | 3.8 | 2.9 | 2.9 | |
| 非メーカー | 83 | 44.6 | 20.5 | 16.9 | 18.1 | 12.0 | 24.1 | 18.1 | 15.7 | 12.0 | 13.3 | 9.6 | 6.0 | 8.4 | 8.4 | 6.0 | 3.6 | 4.8 | 7.2 | 7.2 | |
| その他 | 10 | 30.0 | — | 50.0 | 20.0 | 10.0 | 20.0 | — | 10.0 | 20.0 | — | — | — | 10.0 | — | 10.0 | 10.0 | 10.0 | — | — | |
| 従業員規模別 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 999人以下 | 56 | 41.1 | 26.8 | 33.9 | 25.0 | 16.1 | 16.1 | 14.3 | 17.9 | 14.3 | 3.6 | 8.9 | 7.1 | 10.7 | 5.4 | — | 7.1 | 3.6 | 3.6 | 3.6 | |
| 1000人～4999人 | 94 | 44.7 | 29.8 | 20.2 | 21.3 | 14.9 | 20.2 | 14.9 | 14.9 | 10.6 | 10.6 | 6.4 | 7.4 | 6.4 | 6.4 | 5.3 | 5.3 | 7.4 | 4.3 | 4.3 | |
| 5000人以上 | 48 | 41.7 | 35.4 | 12.5 | 10.4 | 29.2 | 16.7 | 12.5 | 8.3 | 10.4 | 12.5 | 10.4 | 8.3 | 6.3 | 4.2 | 12.5 | 4.2 | — | 6.3 | 6.3 | |
| 営業利益別 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 100億未満 | 98 | 43.9 | 24.5 | 25.5 | 27.6 | 14.3 | 18.4 | 10.2 | 20.4 | 12.2 | 8.2 | 10.2 | 5.1 | 9.2 | 5.1 | 2.0 | 6.1 | 5.1 | 4.1 | 4.1 | |
| 100億以上500億未満 | 46 | 43.5 | 32.6 | 21.7 | 10.9 | 23.9 | 21.7 | 17.4 | 10.9 | 10.9 | 8.7 | 6.5 | 6.5 | 6.5 | 8.7 | 10.9 | 8.7 | 6.5 | 6.5 | 6.5 | |
| 500億以上1000億未満 | 14 | 50.0 | 42.9 | 7.1 | 21.4 | 14.3 | — | 21.4 | 7.1 | — | 14.3 | 14.3 | 14.3 | 7.1 | — | — | 7.1 | 7.1 | 7.1 | 7.1 | |
| 1000億以上 | 21 | 57.1 | 47.6 | 14.3 | 9.5 | 38.1 | 19.0 | 9.5 | — | 14.3 | 4.8 | 4.8 | 14.3 | — | 4.8 | 4.8 | — | — | — | — | |

※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る（n≧30の場合）。

※グラフは見開きでご覧ください。

■重要だと思う課題【3位まで】(全体/3つまでの限定回答)



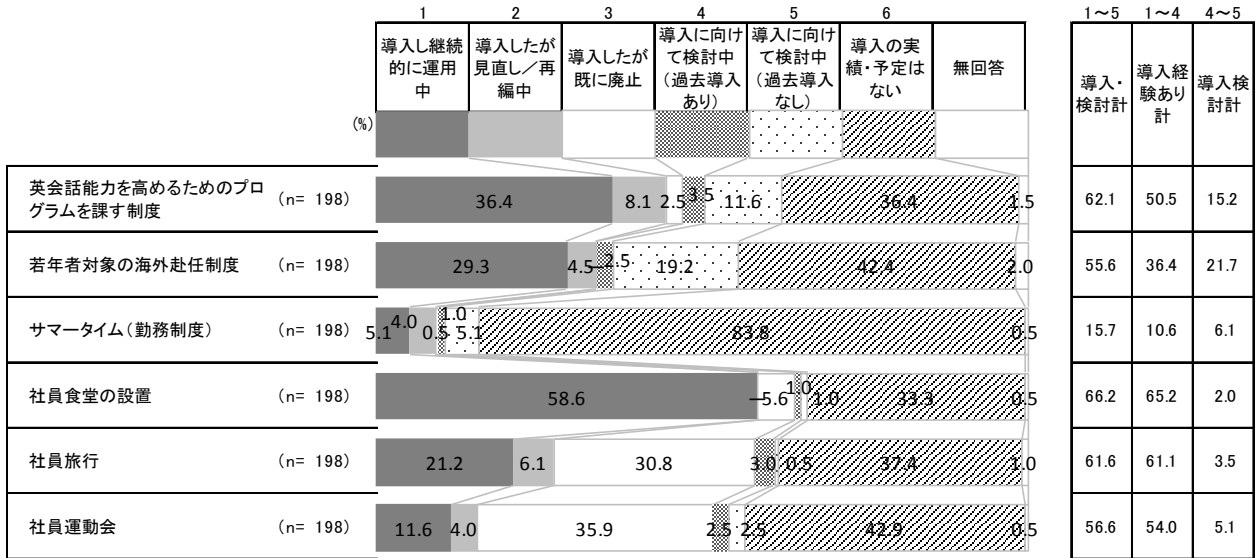
※表中数字の網掛けは、全体値を5ポイント以上上回る(n≥30の場合)。

3. 昨今の施策についての対応状況

▶ 英会話能力を高めるためのプログラムを課す制度の運用率は4割弱、若年者対象の海外赴任制度の運用率は約3割。

- 施策の対応状況についてみると、「社員食堂の設置」は運用率が6割近い。
- また、「英会話能力を高めるためのプログラムを課す制度」の運用率は4割弱、「若年者対象の海外赴任制度」の運用率は約3割となっている。
- 一方、「社員旅行」、「社員運動会」については、「導入したが既に廃止」が3割台、「サマータイム（勤務制度）」は運用率が1割に満たない。

■ 昨今の施策についての対応状況【マトリックス】(全体／単一回答)



6301

3. 昨今の施策についての対応状況

- 英会話能力を高めるためのプログラムを課す制度については、【メーカー】では45.7%と、【非メーカー】（26.5%）に比べて高い。また、規模が大きくなるほど、運用率が高い。
- 若年者対象の海外赴任制度については、規模が大きくなるほど、運用率が高い。

■昨今の施策についての対応状況（全体／単一回答）

【英会話能力を高めるためのプログラムを課す制度】

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1~5 | | | |
|--------|-----------------------|------------|--------------|-----------|-------------------|-------------------|-------------|-----|--------|---------|-------|
| | | 導入し継続的に運用中 | 導入したが見直し/再編中 | 導入したが既に廃止 | 導入に向けて検討中(過去導入あり) | 導入に向けて検討中(過去導入なし) | 導入の実績・予定はない | 無回答 | 導入・検討計 | 導入経験あり計 | 導入検討計 |
| 全体 | (n= 198) | 36.4 | 8.1 | 2.5 | 3.5 | 11.6 | 36.4 | 1.5 | 62.1 | 50.5 | 15.2 |
| 業種別 | メーカー (n= 105) | 45.7 | 6.7 | 1.0 | 3.8 | 15.2 | 25.7 | 1.9 | 72.4 | 57.1 | 19.0 |
| | 非メーカー (n= 83) | 26.5 | 10.8 | 2.4 | 6.0 | 49.4 | 4.9 | 1.2 | 49.4 | 43.4 | 9.6 |
| | その他 (n= 10) | 20.0 | 20.0 | 20.0 | 20.0 | 40.0 | — | — | 60.0 | 40.0 | 20.0 |
| 従業員規模別 | 999人以下 (n= 56) | 30.4 | 5.4 | 3.6 | 6.0 | 19.6 | 37.5 | — | 62.5 | 42.9 | 23.2 |
| | 1000人~4999人 (n= 94) | 34.0 | 9.6 | 2.1 | 4.3 | 10.6 | 36.3 | 1.1 | 60.6 | 50.0 | 14.9 |
| | 5000人以上 (n= 48) | 47.9 | 8.3 | 2.1 | 4.2 | 31.3 | 4.2 | — | 64.6 | 60.4 | 6.3 |
| 営業利益別 | 100億未満 (n= 98) | 26.5 | 7.1 | 2.0 | 4.1 | 16.3 | 42.9 | 1.0 | 56.1 | 39.8 | 20.4 |
| | 100億以上500億未満 (n= 46) | 32.6 | 13.0 | 2.2 | 4.3 | 10.9 | 34.5 | 2.2 | 63.0 | 52.2 | 15.2 |
| | 500億以上1000億未満 (n= 14) | 42.9 | 7.1 | 7.1 | 7.1 | 35.7 | — | — | 64.3 | 57.1 | 14.3 |
| | 1000億以上 (n= 21) | 81.0 | 4.8 | 14.3 | — | — | — | — | 85.7 | 85.7 | — |

6302-01

■昨今の施策についての対応状況（全体／単一回答）

【若年者対象の海外赴任制度】

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1~5 | | | |
|--------|-----------------------|------------|--------------|-----------|-------------------|-------------------|-------------|-----|--------|---------|-------|
| | | 導入し継続的に運用中 | 導入したが見直し/再編中 | 導入したが既に廃止 | 導入に向けて検討中(過去導入あり) | 導入に向けて検討中(過去導入なし) | 導入の実績・予定はない | 無回答 | 導入・検討計 | 導入経験あり計 | 導入検討計 |
| 全体 | (n= 198) | 29.3 | 4.5 | 2.5 | 19.2 | 42.4 | 2.0 | — | 55.6 | 36.4 | 21.7 |
| 業種別 | メーカー (n= 105) | 30.5 | 6.7 | 1.9 | 22.9 | 35.2 | 2.9 | — | 61.9 | 39.0 | 24.8 |
| | 非メーカー (n= 83) | 26.5 | 2.4 | 2.4 | 16.9 | 50.6 | 1.2 | — | 48.2 | 31.3 | 19.3 |
| | その他 (n= 10) | 40.0 | — | — | 10.0 | 50.0 | — | — | 50.0 | 50.0 | 10.0 |
| 従業員規模別 | 999人以下 (n= 56) | 23.2 | 3.6 | — | 21.4 | 51.8 | — | — | 48.2 | 26.8 | 21.4 |
| | 1000人~4999人 (n= 94) | 27.7 | 3.2 | 4.3 | 18.1 | 44.7 | 2.1 | — | 53.2 | 35.1 | 22.3 |
| | 5000人以上 (n= 48) | 39.6 | 8.3 | 2.1 | 18.8 | 27.1 | 4.2 | — | 68.8 | 50.0 | 20.8 |
| 営業利益別 | 100億未満 (n= 98) | 22.4 | 5.1 | 2.0 | 17.3 | 51.0 | 2.0 | — | 46.9 | 29.6 | 19.4 |
| | 100億以上500億未満 (n= 46) | 30.4 | 2.2 | 4.3 | 30.4 | 30.4 | 2.2 | — | 67.4 | 37.0 | 34.8 |
| | 500億以上1000億未満 (n= 14) | 50.0 | — | — | 28.6 | 21.4 | — | — | 78.6 | 50.0 | 28.6 |
| | 1000億以上 (n= 21) | 57.1 | 9.5 | 9.5 | 23.8 | — | — | — | 76.2 | 66.7 | 9.5 |

6302-02

3. 昨今の施策についての対応状況

- サマータイム（勤務制度）については、いずれも運用率は極めて低い。
- 社員食堂の設置については、【メーカー】では75.2%と、【非メーカー】（41.0%）を大きく上回る。また、規模が大きくなるほど、運用率が高い。

■昨今の施策についての対応状況（全体／単一回答）

【サマータイム（勤務制度）】

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1~5 | 1~4 | 4~5 | |
|--------|-----------------------|------------|--------------|-----------|-------------------|-------------------|-------------|------|--------|---------|-------|
| | | 導入し継続的に運用中 | 導入したが見直し/再編中 | 導入したが既に廃止 | 導入に向けて検討中（過去導入あり） | 導入に向けて検討中（過去導入なし） | 導入の実績・予定はない | 無回答 | 導入・検討計 | 導入経験あり計 | 導入検討計 |
| 全体 | (n= 198) | 5.1 | 4.0 | 1.0 | 5.1 | 83.8 | 0.5 | 15.7 | 10.6 | 6.1 | |
| 業種別 | メーカー (n= 105) | 7.6 | 4.8 | 1.9 | 3.8 | 80.0 | 1.0 | 19.0 | 15.2 | 5.7 | |
| | 非メーカー (n= 83) | 2.4 | 2.4 | 1.1 | 7.2 | 88.0 | — | 12.0 | 4.8 | 7.2 | |
| | その他 (n= 10) | 10.0 | — | — | — | 90.0 | — | 10.0 | 10.0 | — | |
| 従業員規模別 | 999人以下 (n= 56) | 5.4 | 1.8 | 5.4 | — | 87.5 | — | 12.5 | 7.1 | 7.1 | |
| | 1000人~4999人 (n= 94) | 4.3 | 7.4 | 1.1 | 6.4 | 79.8 | — | 19.1 | 12.8 | 7.4 | |
| | 5000人以上 (n= 48) | 6.3 | 2.1 | 2.1 | — | 87.5 | — | 12.5 | 10.4 | 2.1 | |
| 営業利益別 | 100億未満 (n= 98) | 5.1 | 2.0 | 1.0 | 7.1 | 84.7 | — | 15.3 | 8.2 | 8.2 | |
| | 100億以上500億未満 (n= 46) | 4.3 | 6.5 | 2.2 | 2.2 | 84.6 | — | 15.2 | 13.0 | 4.3 | |
| | 500億以上1000億未満 (n= 14) | 14.3 | — | 14.3 | — | 71.4 | — | 35.7 | 28.6 | 7.1 | |
| | 1000億以上 (n= 21) | 4.8 | 4.8 | — | — | 90.5 | — | 9.5 | 9.5 | — | |

6302-03

■昨今の施策についての対応状況（全体／単一回答）

【社員食堂の設置】

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 1~5 | 1~4 | 4~5 | |
|--------|-----------------------|------------|--------------|-----------|-------------------|-------------------|-------------|-----|--------|---------|-------|
| | | 導入し継続的に運用中 | 導入したが見直し/再編中 | 導入したが既に廃止 | 導入に向けて検討中（過去導入あり） | 導入に向けて検討中（過去導入なし） | 導入の実績・予定はない | 無回答 | 導入・検討計 | 導入経験あり計 | 導入検討計 |
| 全体 | (n= 198) | — | — | 58.6 | — | — | — | — | 66.2 | 65.2 | 2.0 |
| 業種別 | メーカー (n= 105) | — | — | 75.2 | — | — | — | — | 82.9 | 82.9 | 1.9 |
| | 非メーカー (n= 83) | — | 41.0 | — | 4.8 | — | — | — | 45.8 | 45.8 | — |
| | その他 (n= 10) | 30.0 | — | 10.0 | 20.0 | — | — | — | 60.0 | 40.0 | 20.0 |
| 従業員規模別 | 999人以下 (n= 56) | — | 39.3 | — | 3.6 | 1.8 | 1.8 | — | 46.4 | 44.6 | 3.6 |
| | 1000人~4999人 (n= 94) | — | — | 60.6 | — | — | — | — | 69.1 | 68.1 | 2.1 |
| | 5000人以上 (n= 48) | — | — | 77.1 | — | — | — | — | 83.3 | 83.3 | — |
| 営業利益別 | 100億未満 (n= 98) | — | 45.9 | — | 5.1 | 1.0 | — | — | 52.0 | 51.0 | 1.0 |
| | 100億以上500億未満 (n= 46) | — | — | 73.9 | — | — | — | — | 80.4 | 78.3 | 4.3 |
| | 500億以上1000億未満 (n= 14) | — | — | 71.4 | — | — | — | — | 85.7 | 85.7 | — |
| | 1000億以上 (n= 21) | — | — | 76.2 | — | — | — | — | 90.5 | 90.5 | 4.8 |

6302-04

3. 昨今の施策についての対応状況

- 社員旅行については、規模が小さくなるほど、運用率が高い。
- 社員運動会については、いずれも「導入したが既に廃止した」が3割~4割となっている。

■昨今の施策についての対応状況(全体/単一回答)

【社員旅行】

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | |
|--------|-----------------------|------------|--------------|-----------|-------------------|-------------------|-------------|------|------|------|------|
| | | 導入し継続的に運用中 | 導入したが見直し/再編中 | 導入したが既に廃止 | 導入に向けて検討中(過去導入あり) | 導入に向けて検討中(過去導入なし) | 導入の実績・予定はない | 無回答 | 1~5 | 1~4 | 4~5 |
| 全体 | (n= 198) | 21.2 | 6.1 | 30.8 | 30.0 | 5.4 | 3.7 | 1.0 | 61.6 | 61.1 | 3.5 |
| 業種別 | メーカー (n= 105) | 22.9 | 8.6 | 31.4 | 38.7 | 3.4 | 32.4 | 1.0 | 66.7 | 66.7 | 3.8 |
| | 非メーカー (n= 83) | 20.5 | 3.6 | 28.9 | 24.4 | — | 43.4 | 1.2 | 55.4 | 55.4 | 2.4 |
| | その他 (n= 10) | 10.0 | — | 40.0 | 10.0 | — | 40.0 | — | 60.0 | 50.0 | 10.0 |
| 従業員規模別 | 999人以下 (n= 56) | 25.0 | 8.9 | 32.1 | — | 5.4 | — | 28.6 | — | 71.4 | 5.4 |
| | 1000人~4999人 (n= 94) | 20.2 | 5.3 | 36.2 | 32.1 | 1.1 | 33.0 | 1.1 | 66.0 | 64.9 | 4.3 |
| | 5000人以上 (n= 48) | 18.8 | 4.2 | 18.8 | — | — | 56.3 | — | 41.7 | 41.7 | — |
| 営業利益別 | 100億未満 (n= 98) | 18.4 | 9.2 | 36.7 | — | 5.1 | — | 30.6 | — | 69.4 | 5.1 |
| | 100億以上500億未満 (n= 46) | 28.3 | 6.5 | 34.8 | — | — | — | 26.3 | — | 69.6 | — |
| | 500億以上1000億未満 (n= 14) | — | 42.9 | — | 14.3 | — | — | 35.7 | — | 64.3 | 7.1 |
| | 1000億以上 (n= 21) | 9.5 | — | — | — | — | 66.7 | — | 33.3 | 33.3 | — |

6302-05

■昨今の施策についての対応状況(全体/単一回答)

【社員運動会】

| | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | | | | |
|--------|-----------------------|------------|--------------|-----------|-------------------|-------------------|-------------|------|------|------|------|
| | | 導入し継続的に運用中 | 導入したが見直し/再編中 | 導入したが既に廃止 | 導入に向けて検討中(過去導入あり) | 導入に向けて検討中(過去導入なし) | 導入の実績・予定はない | 無回答 | 1~5 | 1~4 | 4~5 |
| 全体 | (n= 198) | 11.6 | 4.0 | 35.9 | 25.2 | 2.5 | 42.9 | 9.5 | 56.6 | 54.0 | 5.1 |
| 業種別 | メーカー (n= 105) | 13.3 | 3.8 | 40.0 | 38.1 | 1.0 | 37.1 | 1.0 | 61.9 | 61.0 | 4.8 |
| | 非メーカー (n= 83) | 10.8 | 4.8 | 31.3 | 22.4 | — | 49.4 | — | 50.6 | 48.2 | 3.6 |
| | その他 (n= 10) | — | 30.0 | 20.0 | — | — | 50.0 | — | 50.0 | 30.0 | 20.0 |
| 従業員規模別 | 999人以下 (n= 56) | 8.9 | — | 30.4 | 36.7 | 7.1 | — | 50.0 | — | 50.0 | 10.7 |
| | 1000人~4999人 (n= 94) | 10.6 | 5.3 | 43.6 | 32.1 | 1.1 | 35.1 | 1.1 | 63.8 | 62.8 | 4.3 |
| | 5000人以上 (n= 48) | 16.7 | 6.3 | 27.1 | — | — | 50.0 | — | 50.0 | 50.0 | — |
| 営業利益別 | 100億未満 (n= 98) | 7.1 | 5.1 | 37.8 | 44.1 | 3.1 | — | 42.9 | — | 57.1 | 54.1 |
| | 100億以上500億未満 (n= 46) | 13.0 | 6.5 | 39.1 | — | 2.2 | — | 39.1 | — | 60.9 | 58.7 |
| | 500億以上1000億未満 (n= 14) | — | 21.4 | — | 42.9 | — | — | 28.6 | — | 71.4 | 7.1 |
| | 1000億以上 (n= 21) | 23.8 | — | — | 33.3 | — | — | 42.9 | — | 57.1 | — |

6302-06

付録)

調査票